



Munich Personal RePEc Archive

Integration in Siberian dairy cattle breeding: synergistic effect, cluster development, transaction costs.

, and , and ,

,

January 2020

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/98507/>

MPRA Paper No. 98507, posted 08 Feb 2020 02:26 UTC

Integration in Siberian dairy cattle breeding: synergistic effect, cluster development, transaction costs.

*Epanchincev Vitalij YUr'evich, *Metelev Sergej Efimovich,*

Stukach Viktor Fedorovich, ORCID:

<http://orcid.org/0000-0002-9911-6286> , ResearcherID:H-1016-2012,
vic.econ@mail.ru

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
Omsk State Agrarian University.

Abstract. *The analysis of the practice of forming a corporate strategy in the dairy industry of the region is carried out, the theoretical and methodological aspects of vertical integration in the dairy product complex of the agro-industrial complex are investigated. Specificity, research methods and determination of the effectiveness of integration processes in holding-type structures are disclosed. A mechanism for increasing the economic efficiency of vertically integrated structures is proposed. Substantiates the ways to achieve the synergistic effect of integration processes in the dairy-food sub complex of the agricultural sector of the region.*

It is recommended to managers of economic entities of the agro-industrial complex, researchers and university students.

Keywords: *vertical integrated structures in the agri-food complex, synergistic effect, transaction costs in integrated structures, the dairy industry of Siberia. CONCLUSION*

Depending on the purpose, three sectors are distinguished in the structure of the market for milk and dairy products, which differ in the nature of economic interconnections:

- the market of finished (final) dairy products, covering all economic relations associated with the production and sale of milk processing products for consumer needs;*
- the market for dairy raw materials, where the exchange of raw materials for the purpose of their further processing by milk processing enterprises is carried out;*
- The market for whole milk consumed fresh.*

The following areas of work are proposed:

- ☐ *improving the manufacturability of the industry through widespread introduction of existing innovations (primarily by improving the pedigree composition of cows due to the Holstein breed)*
- ☐ *attracting investment resources of at least 740 million / year, taking into account inflation;*
- ☐ *introduction of the best world and domestic practices for the development of cluster relations in order to expand opportunities for introducing innovative achievements and creating opportunities for the development of new sales markets;*
- ☐ *expansion of the Omsk Molodproduct cluster in order to eliminate the shortage of financial resources for the implementation of investment projects in the modernization of milk processing;*
- ☐ *development of a system of procurement points and cooperation in order to improve the quality of milk produced by LPH, as well as in order to ensure the processing of high volumes of production of LPH milk;*
- ☐ *increase in state support for dairy cattle breeding;*
- ☐ *adoption of regulatory acts of the federal and regional level governing relations with federal trading networks in order to facilitate*

the promotion and marketing of new milk processing products.

The mechanism of managing an agricultural holding in the milk and food subcomplex of the agro-industrial complex will reduce transaction costs and eliminate contradictions between business entities in the implementation of business processes in rural settlements within the boundaries of the municipal district, taking into account the complex combination of low cost and differentiation strategies. This mechanism transforms the way of implementing the economies of scale: from the enlargement of economic entities in the context of a linear management model through integration to the formation of agricultural holdings and increasing their scale.

Practical recommendations for assessing the synergistic effect of the integration of business entities take into account the production, exchange and servicing infrastructure functions of the agricultural holding. According to expert estimates, the implementation of the mechanism for managing transaction costs will reduce their level by 15-20%.

The positive synergistic effect of combining agricultural organizations into an integrated group is expressed through a reduction in transaction costs, an increase in the level of profitability, and an increase in the income of agribusiness as a whole.

Интеграция в молочном скотоводстве Сибири: синергетический эффект, кластерное развитие, транзакционные издержки

Епанчинцев Виталий Юрьевич, Метелев Сергей Ефимович,
Стукач Виктор Федорович, профессор, доктор экономических
наук, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9911-6286> ,
ResearcherID: H-1016-2012, vic.econ@mail.ru

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
Omsk State Agrarian University.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина», Россия, г. Омск, Институтская площадь, 1, тел 89136665361

Выполнен анализ практики формирования корпоративной стратегии в молочной отрасли региона, исследованы теоретические и методологические аспекты вертикальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе агропромышленного комплекса. Раскрыта специфика, методы исследования и определения эффективности интеграционных процессов в структурах холдингового типа. Предложен механизм повышения экономической эффективности вертикально интегрированных структур. Обосновываются способы достижения синергетического эффекта интеграционных процессов в молочно-продуктовом подкомплексе АПК региона.

Рекомендуется менеджерам хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса, исследователям и студентам университетов.

Ключевые слова: интегрированные структуры в агропродовольственном комплексе, синергетический эффект, транзакционные издержки в интегрированных структурах, молочная отрасль сельского хозяйства Сибири.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В зависимости от назначения, в структуре рынка молока и молокопродуктов выделяются три сектора, различающиеся между собой характером экономических взаимосвязей:

- рынок готовой (конечной) молочной продукции, охваты-*

вающий все экономические отношения, связанные с производством и реализацией продуктов переработки молока для потребительских нужд;

- рынок молочного сырья, где осуществляется обмен сырьевыми ресурсами с целью их дальнейшей переработки молокоперерабатывающими предприятиями;

- рынок цельного молока, потребляемого в свежем виде.

Предлагаются следующие направления работы:

- ✓ повышение технологичности отрасли путём широкого внедрения имеющихся инноваций (прежде всего путём улучшения породного состава коров за счет голштинской породы)

- ✓ привлечения инвестиционных ресурсов не менее 740 млн./год с учетом инфляций;

- ✓ внедрение лучших мировых и отечественных практик для развития кластерных отношений в целях расширения возможностей для внедрения инновационных достижений и формирования возможностей для освоения новых рынков сбыта;

- ✓ расширение кластера «Омский молпродукт» в целях ликвидации дефицита финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов в модернизации переработки молока;

- ✓ развитие системы заготовительных пунктов и кооперации в целях повышения качества молока производимого ЛПХ, а так же в целях обеспечения переработки высоких объемов производства молока ЛПХ;

- ✓ увеличение государственной поддержки молочного скотоводства;

- ✓ принятие нормативных актов федерального и регионального уровня регламентирующих отношения с федеральными торговыми сетями в целях содействия продвижения и сбыта новых продуктов переработки молока.

Механизм управления агрохолдингом в молочно-продуктовом подкомплексе АПК позволит снизить транзакционные издержки, устранить противоречия между хозяйствующими субъектами

при осуществлении бизнес-процессов на территории сельских поселений в границах муниципального района с учетом комплексного сочетания стратегии низких издержек и дифференциации. Данный механизм трансформирует способ реализации эффекта масштаба: от укрупнения хозяйствующих субъектов в условиях линейной модели управления через интеграцию до формирования агрохолдингов и увеличения их масштаба.

Практические рекомендации по оценке синергетического эффекта интеграции хозяйствующих субъектов учитывают производственные, обменные и обслуживающие инфраструктурные функции агрохолдинга. По экспертным оценкам, реализация механизма управления транзакционными издержками позволит снизить их уровень на 15-20%.

Положительный синергетический эффект от объединения сельскохозяйственных организаций в интегрированную группу выражается через снижение транзакционных издержек, повышения уровня рентабельности, увеличения доходов агробизнеса в целом.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях рисков и угроз для экономики России первостепенное значение приобретает задача обеспечения отечественными товаропроизводителями производства конкурентоспособной сельскохозяйственной продукции, в том числе молока и молочных продуктов.

В Омском регионе традиционно имеются возможности для развития молочной отрасли, развиты перерабатывающие производства, есть спрос на продукцию за пределами области, однако достигнутый уровень развития не обеспечивает организациям конкурентных позиций на рынке продовольствия. В такой ситуации создание в молочной отрасли интегрированных структур холдингового типа является одним из важнейших инструментов развития современной аграрной экономики.

Организация молочного скотоводства в форме интегрированных структур предоставляет их участникам ряд конкурентных преимуществ. Объединение материальных, финансовых, информационных и трудовых ресурсов, диверсификация деятельности, централизация управленческих процессов способствуют расширению рынка сбыта, снижению транзакционных издержек, получению синергетического эффекта и устойчивому развитию молочно-продуктового подкомплекса АПК.

Достигнутое в рамках реализуемого с 2007 года приоритетного национального проекта «Развитие АПК» обеспечение стабильности на продовольственном рынке и рынке молочных продуктов в частности, динамичном развитии отрасли молочного скотоводства и ресурсного потенциала по переработке молока позволяет сохранять уровень потребления молока и

молочных продуктов на достаточном уровне.

Гарантированные спрос и объём потребления данного, социально значимого продукта питания, определение отрасли молочного скотоводства как приоритетной на уровне Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы (далее - Государственная программа), мероприятия которой призваны поддержать отечественного товаропроизводителя, предопределили интерес к данному сегменту инвесторов [1].

В настоящее время в целях проведения политики импортозамещения в аграрной сфере распоряжением Министерства сельского хозяйства от 28 марта 2015 г. утвержден перечень инвестиционных проектов, реализация которых способствует импортозамещению по приоритетным мероприятиям Государственной программы. Из 464 проектов перечня, на сумму привлеченных инвестиций более 265 млрд. руб., 166 проектов или более 35% относится к отрасли молочного скотоводства и переработке молочной продукции [12].

Отмечаемый, вследствие ограничения импорта сельскохозяйственной продукции, значительный рост потребительских цен и возросшая покупательная способность населения позволяют осуществлять капитальные вложения со сравнительно высокой инвестиционной эффективностью.

Вместе с тем, имеющаяся структура сырьевого и перерабатывающего секторов производства молока и молочных продуктов

не в полной мере отвечает современным мировым аналогам по глубине переработке и экономической эффективности, не позволяет выходить на рынки, обеспечивающие более высокую добавленную стоимость и, соответственно, снижает экономическую и социальную значимость отрасли для региона.

Необходимость определения стратегических и перспективных задач в целях формирования конкурентоспособного сегмента по производству молочных продуктов в Омской области обуславливает актуальность исследования и анализа основных этапов и периодов становления и развития молочного подкомплекса аграрной сферы экономики Российской Федерации и Омской области, в частности, оценку и систематизацию имеющихся резервов.

Исследование закономерностей функционирования вертикально интегрированных структур в форме агрохолдингов, определение преимуществ и недостатков их деятельности, обоснование предложений по ее совершенствованию становятся особенно актуальными, что и предопределило выбор темы нашего исследования. Исследованию вертикальной интеграции в агропромышленном комплексе посвящены многие работы отечественных и зарубежных авторов. Важные теоретические, методологические и прикладные вопросы рассмотрены в трудах Л.И. Абалкина, А.И. Алтухова, В.Р. Боева, И.Н. Буздалова, Г.А. Долгошея, В. А. Ключака, Н.Д. Кондратьева, В.В. Милосердова, О.А. Родионовой, М.И. Туган-Барановского, И.Г. Ушачева, А.В. Чаянова, В.А. Энгельгардта, А.М. Югай, Ю.В. Якутина и др. Проблемы интеграции хозяйствующих субъектов достаточно широко освещены в работах таких зарубежных авторов, как Д.

Норт, Р Коуз, О. Уильямсон, С. Чанг, И. Шумпетер, К. Эрроу и др.

Применительно к современным условиям отдельные вопросы данной проблемы освещены в трудах А.Я. Бутыркина, Н.Ф. Вернигор, А. В. Глотко, Г.М. Гриценко, М.П. Гриценко, С.А. Грибовского, В.П. Зотова, А.С. Кириленко, И.В. Ковалевой, А.А. Колесняк, В.А. Кундиус, Ю.А. Лютых, П.М. Першукевича, А.В. Петрикова, Л.Р. Поповой, Н.И. Пыжиковой, А.Т. Стадника, В.Ф. Стукача, А.И. Сучкова, В.П. Теплова, А.Н. Хайруллина, А.В. Четверикова, С.А. Шелковникова, Л.А. Якимовой и др.

Вместе с тем многие аспекты вертикальной интеграции в АПК в условиях экономических санкций оказались недостаточно исследованными, особенно механизм повышения эффективности вертикально интегрированных структур в молочно-продуктовом подкомплексе. Это обуславливает необходимость исследования данной проблемы в направлении научного объяснения процесса формирования ресурсной базы для формирования агрохолдингов, решения вопросов комплексного управления производством, взаимодействия хозяйствующих субъектов в границах сельских поселений.

Целью исследования является определение на основе анализа молочного сегмента агропромышленного комплекса (далее - АПК) Омской области приоритетных и стратегических направлений формирования конкурентоспособного сектора переработки молока.

Для достижения цели научной работы решены следующие задачи:

- изучены этапы организации и становления промышленного производства молочных продуктов в России;

- дана оценка тенденциям развития молочного сегмента экономики АПК Российской Федерации;
- обозначены проблемы сырьевого сектора молочного сегмента экономики АПК;
- проведён анализ современного уровня молочного сегмента экономики АПК Омской области;
- обобщены результаты исследования и определены стратегические направления формирования конкурентоспособного сектора переработки молока Омской области.

Объектом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе формирования и развития вертикальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе АПК. Предметом исследования стали принципы, механизмы, процессы вертикальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе АПК региона, обеспечивающие повышение ее эффективности.

В качестве объекта наблюдения исследованы сельскохозяйственные и перерабатывающие организации молочно-продуктового подкомплекса Омской области. Наиболее глубокие исследования произведены на материалах сельскохозяйственных организаций Горьковского района Омской области, входящих в состав агрохолдинга ООО «Агрокомплекс «Ударный»» (типичного по условиям для Северной экономической зоны Омской области).

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные положения, представленные в трудах классиков и современных отечественных и зарубежных ученых-экономистов, а также программные и нормативные документы органов законодательной и исполнительной власти Российской Федерации по вопросам развития аграрной экономики, решения

проблем молочно-продуктового подкомплекса АПК, в том числе в вертикально интегрированных структурах.

Практическая значимость исследования заключается в предложении создания конкурентоспособного сектора промышленной переработки молока Омской области путём:

- систематизации направлений и механизмов достижения по развитию рынка молочных продуктов Омской области;
 - дополнительной государственной поддержки молочного скотоводства;
 - развития системы заготовительных пунктов и кооперации;
 - восстановления производственной деятельности районных перерабатывающих предприятий;
- объединения усилий в рамках кластерных отношений;
- принятия законодательных инициатив по регламентации деятельности федеральных торговых сетей и обеспечивающих приоритеты отечественным производителям молочной продукции.

При исследовании конкретных проблем развития вертикальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе АПК применялись следующие методы и приемы исследований: экономико-статистические, расчетно-конструктивные, системного анализа и сравнений, конъюнктурного изучения, абстрактно-логический и др.

Информационную базу исследования составили материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, территориальных органов Федеральной службы государственной статистики по Омской области, федеральные законы и указы Президента РФ. Использованы данные Минсельхоза РФ, Министерства сельского хозяйства и

продовольствия Омской области, а также статистические и отчетные показатели областных и районных органов управления агропромышленного комплекса Омской области, годовые отчеты конкретных сельскохозяйственных организаций.

1. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В РАЗВИТИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

1.1. Экономическая сущность интеграции в агропромышленном комплексе

Институциональные преобразования в Российской Федерации, в том числе экономические санкции США и стран Евросоюза, качественно изменили развитие вертикальной интеграции. В настоящее время агропромышленный комплекс не только усложняется в связи с постоянным увеличением количества интегрированных структур, но и за счет влияния интеграции на ключевые макроэкономические показатели государства. Процессы интеграции явились диалектическим и историческим следствием концентрации и кооперирования производства. Чем выше уровень специализации сельскохозяйственного производства, тем выше значимость эффективных кооперативных связей между подразделениями и бизнес-процессами вертикально интегрированных структур. «.. кооперативный характер процесса труда становится здесь технической необходимостью, диктуемой природой самого средства труда» [98, с. 546].

Синтез промышленного и сельскохозяйственного производства достаточно давно вдохновлял классиков политической экономии и экономической теории. Переход к капиталистическому способу производства преобразил формы взаимодействия земледельцев и ремесленников, которые существовали до XVII в. в Европе [54, с.62]. Постепенно, наряду с

монополизацией экономики появились новые формы синтеза промышленности и сельского хозяйства. Логически этот процесс со временем сформировался как самостоятельный способ организации производства. При этом особенность данных формирований заключалась в следующем [23, с.25]:

1. Сочетание различных отраслей (сельского хозяйства, промышленности, торговли);
2. Сочетание различных видов капитала (финансового, промышленного и торгового);

Таким образом, агропромышленная интеграция является формой кооперации, при которой происходит объединение, связанных технологически, сельскохозяйственных, промышленных и торговых предприятий в единую инфраструктуру, целью которой является расширенное воспроизводство, а также выполнение социальных функций на территории базовых населенных пунктов.

Вертикально интегрированные структуры являются одной из наиболее распространенных форм монополистических объединений в сельском хозяйстве [24, 29, 36, 90]. Данная структура состоит из формально независимых экономических субъектов. Организация-интегратор (управляющая, головная компания) устанавливает финансовый контроль над всеми участниками вертикально интегрированной структуры. Экономическое содержание данного процесса в правовом отношении приобретает форму одного юридического лица или организация-интегратор является основным акционером данного агропромышленного объединения хозяйствующих субъектов (если объединение создано в форме акционерного общества) [21, с.31].

Реальная экономическая и юридическая власть сосредоточена в управляющей компании на основании полной централизации денежных потоков и тотального финансового контроля за финансово-хозяйственной деятельностью остальных участников [41, 95]. Определенная выше цель вертикально интегрированной структуры достигается за счет реализации следующих задач:

- Обеспечение монопольно высокой прибыли;
- Оптимальное использование финансовых связей;
- Организация процессного подхода в управлении;
- Внедрение инноваций в агротехнологии и организацию агробизнеса;
- Минимизация рабочих мест и транзакционных издержек.
- На основании вышеизложенного предлагаем следующее определение агрохолдинга.

Агрохолдинг - с одной стороны, интегрированная структура, функционирующая в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции и сырья, имеющее отраслевую специфику; с другой - группа экономически взаимодействующих юридических лиц на базе организации - интегратора. В составе агрохолдинга они обеспечивают продвижение сельскохозяйственной продукции от производителя к конечному потребителю при концентрации капитала, экономии транзакционных издержек, снижении агрессивности конкурентного окружения. Данное определение актуализирует современную экономическую ситуацию выбора организационно-правовых форм интегрированных структур в разрезе технологических, экономических, социальных и организационных факторов.

Объективная необходимость установления и развития интеграционных связей в АПК обусловлена спецификой сельского хозяйства, которая определяется в первую очередь сырьевым харак-

тером продукции, сезонным характером труда и ведением хозяйства на большой территории. Последовательные технологические и организационно-экономические связи от производства сырья до реализации конечных продуктов образуют центральную часть внутренних связей агрохолдинга: производство продукции растениеводства и животноводства является источником сырья для пищевой промышленности, где на этапе переработки производится большая часть конечной продукции. Внешние связи агрохолдинга характерны тем, что сюда поступают продукция и услуги многих межотраслевых комплексов народного хозяйства [107, с. 158].

Следовательно, АПК является приоритетной составной частью валового регионального продукта. Сущность его заключается в соединении всех стадий производства, заготовок, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции в единый процесс, регулируемый системой производственно-экономических связей между его составляющими.

Управлять этим процессом нам представляется возможным с помощью организационно-экономического механизма, представляющего собой управляемый процесс, имеющий комплексный характер и заключающийся в учете и расчете совокупности определенных факторов, влияющих на конечный результат исследования [100, с. 22]. Интегральное взаимодействие означает введение различных изменений в существующую систему и структуру управления агрохолдингом, отражающих влияние отдельных факторов в целях создания, распространения и использования принципиально нового или модифицированного новшества, удовлетворяющего конкретные общественные потребности

и дающего экономический и социальный эффект [61, с. 49].

В целях рационального и эффективного развития вертикально интегрированных структур в агропромышленном комплексе, а также формирования взаимовыгодных организационно-экономических отношений в интегрированных структурах целесообразно выделить принципы и факторы интеграции сельскохозяйственных организаций.

Таблица 1 - Взаимосвязь принципов и факторов вертикальной интеграции в АПК

Принципы интеграции	Факторы интеграции		
	тип взаимосвязей	задачи интеграции	механизм реализации
Гарантия организации - интегратора постоянного ведения агробизнеса	Защитные	Защита интересов хозяйствующих субъектов	Заключение договоров аренды земли с ее владельцами на долгосрочной основе со значительными штрафными санкциями в случае отказа от использования земли
Взаимная территориальная досягаемость бизнес-единиц агрохолдинга	Координационные	Управление производственно-экономическим развитием	Единый объект собственности
Предоставление гарантий работникам выкупаемых сельскохозяйственных организаций	Защитные	Обеспечение гарантий трудоустройства работникам выкупаемых организаций	Обеспечение минимального размера заработной платы на срок до одного года

Реализация сочетания данных принципов и факторов способствует повышению эффективности управления в современных агрохолдингах, имеющих функциональные особенности, которые

следует учитывать при решении экономических, финансовых, управленческих и правовых проблем: максимизации прибыли при сохранении эквивалентности отношений участников интегрированной структуры; высокого уровня организации менеджмента с учетом территориальной удаленности сельскохозяйственного производства; постановки реальных целей в стратегическом планировании с сохранением деловых связей с органами власти и контрагентами; восприятия каждым собственником вертикально интегрированной структуры сельскохозяйственного производства как социально-экономического комплекса, в котором реализуются цели и задачи в области экономико-правовых и социальных интересов не только менеджмента, но и трудового коллектива (таблица 1).

Таким образом, соблюдение принципов и учет факторов интеграции сельскохозяйственных организаций, соответствующих целям формирования и стабильного развития интегрированных структур, является рациональным способом реализации эффективного функционирования вертикально интегрированных структур в агропромышленном комплексе, который решает проблему сохранения и развития инфраструктуры аграрного производства.

Совокупное действие всех групп факторов позволит повысить синергетический эффект в разрезе ресурсоотдачи, эффективности системы управления и рентабельности производства агрохолдинга. (рисунок 1).

Ресурсы оказывают первостепенное влияние на эффективность интегрированного взаимодействия в агрохолдинге. Эти ресурсы формируются как под влиянием природно-климатических условий (природно-климатическая зона, температурно-водный

режим, почвенные условия), так и под влиянием общего состояния сельскохозяйственного производства, а также уровня менеджмента [20, 28, 33].

Организационно-правовые факторы определяют плановость и ритмичность поставок материальных ресурсов в течение года, организацию бесперебойной и эффективной работы с поставщиками, соблюдение сроков и объемов договоров и другие функциональные задачи, управление которыми возложено на менеджмент агрохолдинга.

Финансово-экономические факторы обеспечивают экономическую устойчивость агрохолдинга. Управление финансами, а также своевременный мониторинг финансового состояния дает возможность формирования стратегии интеграции по всем направлениям [32, с. 115-121].

Социальные факторы через формы морального и материального стимулирования направлены на улучшение качества трудовой жизни и повышение лояльности персонала. При этом повышается организационная культура, что оказывает положительное влияние на решение одной из самых острых проблем сельского хозяйства - обеспеченности кадрами.

Рисунок 1 - Структура модели развития интеграционных процессов в АПК



Все факторы находятся в тесной зависимости и оказывают влияние на эффективность вертикальной интеграции через повышение конкурентоспособности агрохолдинга на основе диверсификации производства и социального развития коллектива [56, с. 28]. В настоящее время недооценка роли механизма повышения эффективности вертикально интегрированных структур продолжает являться одним из крупных пробелов экономической составляющей управления сельскохозяйственным производством, который может привести к отсутствию инновационного развития молочно-продуктового подкомплекса АПК [96, 135].

В то же время, совокупность раскрытых выше факторов нельзя рассматривать отдельно от трансакционных издержек, поскольку категория трансакции присутствует во многих бизнес-процессах интегрированных структур [221, с. 49-50]. Мнения российских и зарубежных ученых различны в определении трансакционных издержек. К. Эрроу определяет их как «Издержки эксплуатации экономической системы». В то же время Я. Виницки

считает, что это «издержки, связанные с созданием, изменением, закреплением и использованием институтов экономическими субъектами» [44, с. 75].

Д. Норт и Дж. Уоллис придерживаются мнения, что они состоят из издержек оценки полезных свойств объекта обмена и издержек обеспечения прав и принуждения к их соблюдению. Кроме того «издержки трансакции суть издержки, обусловленные характером производственных отношений». Интересно для восприятия образное сравнение С. Чанга: «В самом широком смысле трансакционные издержки состоят из тех издержек, существование которых невозможно себе представить в экономике Робинзона Крузо» [44, с. 74].

П. Милгром, Дж. Робертс дают им не только несколько иное определение, но и название: «Издержки торга» (переговоров) служат основанием для отказа от рынка в пользу фирмы, т.е. возможности рынка ограничиваются издержками торга, а возможности фирмы - издержками на централизованную систему контроля. Также «трансакционные издержки включают также любые потери, возникающие вследствие неэффективности совместных решений, планов, заключаемых договоров и созданных структур; неэффективных реакций на изменившиеся условия; неэффективной защиты соглашений. Одним словом, они включают все, что отражается на сравнительной работоспособности различных способов распределения ресурсов и организации производственной деятельности» [50, с. 325].

Классик теории трансакционных издержек Р Коуз рассматривает их с позиции институционализма: «Издержки (плата) за использование экономических и социальных институтов; ор-

ганизационные формы и размеры фирм выбираются из соображений экономии транзакционных издержек, административный контроль в распределении ресурсов обеспечивает экономию этих издержек» [75, с. 144].

О. Уильямсон классифицирует их уровень: « Деление ресурсов на общие и специальные и таких признаков, как специфичность, повторяемость и неопределенность, позволяет определить уровень транзакционных издержек; фирмы отличаются механизмами регулирования контрактных отношений» [44, с. 73].

К. Далман считает, что это «издержки сбора и переработки информации, проведения переговоров и принятия решений, контроля за соблюдением контрактов и принуждения к их выполнению» [44, с. 74].

У Меклинг и М. Дженсен также дают транзакционным издержкам иное название: «Фирма рассматривается как сеть контрактов, поэтому необходим оптимальный выбор контрактной формы, обеспечивающий экономию агентских издержек (издержек взаимодействия между руководителями и исполнителями)» [44, с. 74].

Й. Барцель рассматривает одну из составляющих транзакционных издержек: «Издержки измерения - фирма представляет собой объединение нескольких последовательных стадий производственного цикла, на которых оценка по затратам является менее дорогостоящим способом измерения; где предельные издержки измерения по затратам равны предельным издержкам измерения по выпуску» [89, 108, 110].

Д. Крепс исследует транзакции в целом: «Неизбежная неполнота контрактов имеет критическое значение для фирмы и требует

возможности свободного маневра и адаптации к неожиданным изменениям на основе набора принципов, определяющих «организационную культуру фирмы»» [48, с. 54].

Однако, проблемой исследования трансакционных издержек глубоко занимаются и отечественные экономисты.

Российские ученые-экономисты более лаконичны в своих емких определениях. Так, Н.К. Моисеева определяет их, как «издержки экономического взаимодействия между хозяйствующими субъектами» [51, с. 397-398].

А.А. Аузан связывает их непосредственно с трансакциями: «Ценность ресурсов, затрачиваемых на осуществление трансакций». Е.А. Бренделева определяет их по принципу отношения к процессу производства: «Издержки, не связанные с процессом производства» [137, с. 38-39]. Однако, вернемся непосредственно к процессу вертикальной интеграции в агропромышленном комплексе.

В данном параграфе не рассматривается процесс развития вертикальной интеграции, т.к. он является предметом исследования следующего параграфа. Применительно к Российской Федерации экономическая ситуация формирования и развития вертикально интегрированных структур выглядит следующим образом. На начальной стадии (90-е годы XX в.) в интегрированную агропромышленную структуру объединялись хозяйствующие субъекты одной сельскохозяйственной отрасли (горизонтальная интеграция). Однако, с начала 2000-х годов стал активно развиваться процесс вертикальной интеграции. Механизм вертикальной интеграции в сельском хозяйстве предполагает

проникновение крупных компаний в агробизнес. [53, 84]

При этом организация-интегратор часто не имеет прямой технологической и организационной связи с сельскохозяйственными организациями, которые вошли в вертикально интегрированную структуру. Управляющая компания заинтересована в расширении номенклатуры продукции [26, с. 32-36]. Применительно к агропромышленному комплексу и, в частности, к его молочно-продуктовому подкомплексу, данный интерес возможно реализовать по следующим направлениям:

- расширение ассортимента выращиваемой продукции животноводства, однако, технологически в молочном скотоводстве имеется ряд принципиальных ограничений. В не переработанном виде ассортимент включает молоко различной жирности и мясо, с учетом невысокого качества мяса (при забое бычков и выбракованных коров молочных пород, как правило, черно-пестрой породы в Омской области);

- как следствие ограниченности первого направления, организация и развитие переработки молока в молочную продукцию. При этом номенклатура позиций ассортимента может исчисляться десятками (а в западных вертикально интегрированных структурах сотнями) наименований.

Очевидно, что наиболее перспективным направлением эффективного развития вертикальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе АПК является не только производство сырого молока, но и его переработка в молочную продукцию [136, 148]. При этом на порядок возрастают показатели прибыли и рентабельности хозяйственной деятельности вертикально интегрированной структуры за счет следующих факторов:

- расширение ассортимента продукции;
- расширение клиентской базы и рынков сбыта;
- возможность создания собственной торговой сети;
- снижение себестоимости продукции;
- увеличение сроков хранения продукции;
- возможность создания собственного товарного бренда;
- ликвидация упущенной выгоды в виде недополученной торговой наценки при непосредственной реализации потребителю.

Данные положения в полной мере относятся как к сельскохозяйственным организациям - непосредственно производителям сырого молока, так и к организациям-переработчикам сырого молока и производителям молочной продукции [68, с. 127]. Однако, для полноценного решения проблемы выхода на более качественный уровень прибыли и рентабельности также существуют ограничения [40, с. 25]:

- Для сельскохозяйственных организаций-производителей сырого молока нереально «на пустом месте» организовать переработку молока по многим причинам, основной из которых является финансовая недостижимость реализации инвестиционных проектов по строительству молочных заводов (даже небольшой мощности), а также приобретению и монтажу специализированного технологического оборудования для изготовления молочной продукции (с учетом того, что для выпуска молочной продукции в востребованном на рынке ассортименте требуется несколько единиц различного по назначению технического оборудования) [25, с. 41-42]. Однако, при наличии готовой производственной

инфраструктуры для переработки молока (например, законсервированного молочного завода постройки советского времени мощностью переработки 30-300 т молока в сутки) стоимость инвестиционного проекта снижается в десятки раз. Кроме того, на старте оказываются решенными многие проблемы организационного характера.

- Для организаций-переработчиков сырого молока очень остро стоит проблема сырьевой базы. В настоящее время, по причине высокого уровня конкуренции на рынке продуктов питания, нарастает конкурентная борьба переработчиков за сырьевые базы. Наиболее распространенным инструментом такой конкурентной борьбы является заключение фьючерсных сделок между организациями пищевой промышленности и производителями молока, содержанием которых, зачастую, является стопроцентная предоплата со стороны переработчиков заранее на длительный период (от нескольких месяцев до одного года) по фиксированной цене [153, с. 106]. Естественно, что в более выгодном положении оказываются организации-переработчики, обладающие не просто высоким уровнем финансовой устойчивости, но и свободными денежными ресурсами (в абсолютном выражении сопоставимыми с бюджетом муниципального района субъекта РФ) [176, с. 82].

Таким образом, образуется замкнутый круг. Товаропроизводители сырого молока не имеют финансовых возможностей для осуществления его самостоятельной переработки. В то же время организации пищевой промышленности не заинтересованы в содержании собственной сырьевой базы по причине высоких финансовых, природно-климатических, биологических и технологических рисков. До 1991 г. этот вопрос решался через государственное регулирование посредством

территориально-отраслевой экономической политики. В настоящее время государственной поддержки недостаточно как для сельскохозяйственных организаций молочно-продуктового подкомплекса, так и для переработчиков сырого молока. В этих условиях единственным, по нашему мнению, решением проблемы является вертикальная интеграция, которая представляет собой соединение в единой инфраструктуре производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции.

В классическом понимании эта цепочка должна быть длиннее [102, 138, 162]. Для оптимально эффективной реализации функций вертикально интегрированной структуры в АПК необходимо, чтобы в состав ее участников входили финансовые структуры (для обеспечения перманентного наличия источников финансирования), организации-производители сельскохозяйственной техники и оборудования (для технического обеспечения инновационного развития производства продукции), консалтинговые структуры (для обеспечения своевременного, постоянного эффективного внедрения технологических, управленческих и рыночных инноваций). На сегодняшний день, к сожалению, отечественные хозяйствующие субъекты не организовали ни одной вертикально интегрированной структуры, которая бы содержала в себе все вышеперечисленные элементы. Тем не менее, этот не повод для пессимизма. Российские товаропроизводители по инициативе органов государственной власти различного уровня выбрали путь кластеризации [226, с. 180-194].

Теория кластеров является предметом отдельного исследования. В связи с чем, остановимся только на

формировании кластеров, территориально расположенных в пределах одного или нескольких муниципальных районов Российской Федерации. Данный вопрос актуален в связи с вышеперечисленными обстоятельствами, излагающими проблемы в достижении максимальной эффективности использования ресурсов вертикально интегрированных структур. Формирование стратегии развития АПК, в том числе молочно-продуктового подкомплекса регионов и муниципальных районов является наиболее сложным и трудоемким процессом. Одним из вариантов, обеспечивающим рост конкурентоспособности территории и повышающим эффективность производства сельскохозяйственной продукции, можно считать формирование кластера на данной территории [121, 122, 140].

Важнейшей естественной предпосылкой для формирования кластера на территории муниципального района является то, что сельскохозяйственные организации, личные подсобные и крестьянские (фермерские) хозяйства в целом размещаются на определенной территории и в некотором смысле уже представляют кластер [80, с. 126-130]. Создание на территории муниципального

района кластера будет сопровождаться синергетическим эффектом, за счет взаимодополнения и согласованности мероприятий по совершенствованию институциональной структуры районного агропродовольственного рынка. В результате формирования замкнутых технологических цепочек в рамках кластера на территории муниципального района повысится доходность не только субъектов производственного сектора, но и смежных с ним секторов экономики. В свою очередь увеличатся поступления в

бюджетную систему муниципального района и доходы населения [22].

В результате создания кластера на территории района может быть решена такая проблема как несбалансированность экономических отношений сельских товаропроизводителей с организациями перерабатывающей промышленности. Это обеспечивается за счет того, что формирование кластера основано на проведении единой ценовой политики, освоении инвестиций и повышении восприимчивости к научно-техническому прогрессу, привлечении финансово-кредитных ресурсов. Результатом формирования кластера на территории района станет сокращение транзакционных издержек, повышение качества производимой продукции и достижение устойчивой рентабельности ее производства [165, с. 186]. Значимым фактором формирования кластеров в мировой практике являлись крупные бюджетные заказы на поставку продукции для государственных нужд. Такие заказы способствовали созданию необходимой инфраструктуры, обучению персонала и формированию важного научно - технического задела, который в дальнейшем использовался и при производстве продукции для открытого рынка [183, 88].

Следует учитывать, что в Сибирском регионе молочное скотоводство является основной и наиболее перспективной отраслью сельскохозяйственного производства района [82, с. 12]. Несмотря на то, что за период рыночных преобразований она значительно утратила накопленный потенциал (данный вопрос относительно Омской области подробно рассмотрен в следующей главе монографии), в связи с чем первостепенной задачей является создание необходимых условий, обеспечивающих ее устойчивое

развитие и стабильный экономический рост.

Проявившиеся на этапе перехода к рыночным отношениям противоречия и недостатки традиционных подходов к управлению производством в регионах выявили необходимость поиска новых форм и методов, адекватных формирующимся тенденциям рыночной реструктуризации [78, с. 37]. Поэтому в целях разрыва «замкнутого круга» (обозначенного выше) целесообразным становится решение по созданию на территории муниципального района молочного кластера как условия сбалансированного инновационного развития районных продовольственных систем [79, с. 95-97].

Заметим, что реальное экономическое положение в регионе может несколько видоизменять масштабы территориального размещения кластера. Конкретно эта ситуация проявляется в том, что молочный кластер может функционировать и в пределах нескольких муниципальных районов субъекта Российской Федерации, например в границах экономической или природно-климатической зоны Омской области. Под кластером принято понимать сконцентрированную на некоторой территории группу взаимосвязанных организаций: поставщиков оборудования, комплектующих и специализированных услуг; инфраструктуры; научно-исследовательских институтов; ВУЗов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом [81, с. 17].

Для обоснования отраслевой направленности кластера С.А. Эрнст предлагает рассчитывать индекс конкурентоспособности молочного подкомплекса (ИК) [226, с. 85-225] по прилегающим районам, являющимся вероятными конкурентами на

межрайонном рынке молока и молочных продуктов по формуле:

$$IK = 1ПМ \times 1ЭМ \times IC \times 1ПЕР \times 1Ф \times 1ТР \times 1ИА \quad (1)$$

где 1ПМ - индекс производства молока рассчитывается как отношение объема производства молока в районе к объему производства молока в среднем по группе районов;

1ЭМ - индекс экспорта молока показывает долю объема экспортируемой молочной продукции в пересчете на молоко в общем объеме произведенного в районе;

IC - индекс специализации района на молочном животноводстве рассчитывается как отношение доли района в общем объеме производства молока по сравниваемым районам к доле этого же района в общем объеме производства валовой продукции сельского хозяйства по группе районов;

1ПЕР - индекс развития молокоперерабатывающей промышленности позволяет судить о доле молокоперерабатывающих предприятий, приходящихся на 10 тыс.человек населения района;

1Ф - индекс финансового состояния сельскохозяйственных организаций района определяется как отношение числа прибыльных сельскохозяйственных организаций к общему количеству сельскохозяйственных организаций данного района;

1ТР-индекс трудовых ресурсов в сельском хозяйстве рассчитывается как отношение численности занятых в сельскохозяйственном производстве к общей численности населения района;

1ИА - индекс инвестиционной активности определяется как отношение объема инвестиций в основной капитал сельскохозяйственных организаций к объему инвестиций в основной капитал всех отраслей района [29].

При этом с целью формирования кластера необходимо

определить хозяйствующие субъекты по переработке молока и поставщиков сырья, выявить основных контрагентов, оценить возможности региона в отношении стратегии развития молочного кластера. В соответствии с обозначенными принципами формирования молочного кластера следует определить хозяйствующие субъекты агробизнеса и перерабатывающие организации, способные стать ядром кластера в части выполнения системообразующих функций, а так же потенциальных поставщиков молока. Структура молочного кластера включает в себя ядро кластера, центр кластерного развития, инновационный и другие блоки, что позволяет выстроить эффективную цепочку «корпоративной эффективности», которая позволяет создать среду для развития вертикально интегрированной структуры в рамках координации хозяйствующих субъектов и институтов территориальной инфраструктуры [77, с. 18]. Для обеспечения «жизнедеятельности кластера» необходимо выделить законодательный блок, а также блоки внедрения инноваций, реализации сельскохозяйственной продукции и подготовки кадров, периоды и методы взаимодействия с которыми определяются в процессе стратегического планирования кластера [207, с. 205-206].

Кроме того, необходимо определить орган управления молочного кластера. Как правило, этим органом является совет, в состав которого входят руководители сельскохозяйственных организаций и представители районных органов власти [208, с. 17]. Совет кластера должен эффективно выполнять управленческие, правовые, экономические и коммуникационные

функции в пределах общих финансовых, материальных, трудовых, коммуникационных и иных ресурсов. Основные принципы управления молочным кластером должны основываться на методологии партисипативного планирования, а также текущих и перспективных договорных отношениях. Для устойчивого развития молочно-продуктового подкомплекса в современных условиях необходимо применение системного подхода, предусматривающего комплексное исследование производственной, экономической, социальной и экологической подсистем. Основными системообразующими факторами устойчивого развития являются совершенствование организационно - экономического механизма, обеспечение инновационного характера развития отрасли, укрепление материально - технической базы, улучшение обеспеченности квалифицированными кадрами [173, с. 177].

Для устойчивого развития молочного скотоводства в муниципальном районе в первую очередь необходимо создание системы племенного животноводства, ключевым звеном которой должен стать региональный информационно - селекционный центр по племенной работе, а так же создание в рамках системы племенного животноводства единой сети станций по искусственному осеменению, центров оказания сервисных услуг по воспроизводству стада [172, с. 33]. Также, одним из основных факторов, оказывающим влияние на устойчивость развития молочно-продуктового подкомплекса в муниципальном районе, является кормовая база. Основной проблемой в хозяйствах остается нехватка витаминных добавок, поэтому особое внимание следует уделить возделыванию многолетних трав. При заготовке

сена, сенажа, силоса многолетним травам принадлежит ведущая роль, так как они могут полностью сбалансировать сочные и грубые корма по протеину, существенно сократить потребность крупнорогатого скота в концентрированных кормах и высокобелковых добавках. Увеличение в структуре кормовых культур многолетних трав до 65% позволяет сэкономить 30 - 35% трудовых и энергетических ресурсов [174, с. 175].

Эффективное и устойчивое развитие молочно-продуктового подкомплекса предполагает более активную регулирующую роль государства, которая проявляется через принятие программных и нормативно - правовых документов, регулирующих предоставление субсидий, кредитов на льготных условиях и прочей прямой и косвенной финансовой поддержки сельским товаропроизводителям [189, с. 15]. В 2013 году размеры государственной поддержки в муниципальных районах Омской области значительно меньше объемов, необходимых для осуществления расширенного воспроизводства молочного скотоводства. Следует учитывать, что отрицательное влияние на развитие подкомплекса оказывает несбалансированность экономических отношений товаропроизводителей молока с организациями перерабатывающей промышленности (данный вопрос рассматривался выше) [27, 31]. Эта проблема может быть решена посредством молочного кластера, формирование которого ведет к проведению единой ценовой политики, освоению инвестиций и повышению восприимчивости к научно - техническому прогрессу и инновациям, привлечению в сельские поселения муниципального района финансово - кредитных ресурсов, сокращению транзакционных издержек, повышению

качества и достижению устойчивой рентабельности молочно-продуктового подкомплекса АПК [57, с. 45].

Создание в муниципальном районе молочного кластера будет сопровождаться синергетическим эффектом, обусловленным взаимодействием и согласованностью мероприятий по совершенствованию институциональной структуры районного агропродовольственного рынка [127, с. 142]. В результате формирования замкнутых технологических цепочек в рамках молочного кластера повышается доходность не только субъектов производственного сектора, но и смежных с ним секторов экономики района. Считаем, что одной из наиболее важных задач по формированию кластера является создание его комплексной рыночной инфраструктуры, под которой понимается совокупность организационно - институциональных структур, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие субъектов хозяйствования в муниципальном районе [60, с. 50]. При этом базовым хозяйствующим субъектом такого кластера может стать агрохолдинг молочно-продуктового подкомплекса (при наличии вертикально интегрированной структуры в системе АПК муниципального или экономического района субъекта Российской Федерации) [5,7].

Возвращаясь к процессу вертикальной интеграции, необходимо отметить, что в основе механизма формирования и развития интеграции в современном АПК находится определение экономической природы и правового содержания этого процесса. Вертикальная интеграция развивается под воздействием политических, финансово-экономических, инновационно-технологических и иных факторов экономической системы государства. Это диктует необходимость сочетания классического

и институционального подходов в ее изучении [46, с. 52].

Таким образом, исследование влияния факторов, влияющих на способ интегрированного взаимодействия в агрохолдинге, носит многоаспектный характер и позволяет разработать механизм оптимизации организационно-экономических отношений в процессе вертикальной интеграции в АПК. Объективная необходимость установления и развития интеграционных связей в АПК обусловлена спецификой сельского хозяйства, которая определяется в первую очередь сырьевым характером продукции, сезонным характером труда и ведением хозяйства на большой территории.

1.2 Развитие интеграционных процессов в молочно-продуктовом подкомплексе АПК

Перед тем как исследовать историю агропромышленной интеграции необходимо определиться в том, чем кооперация отличается от интеграции как форма организации производства. Кооперация предполагает равенство всех участников в процессе принятия управленческих решений. Причем это равенство сохраняется независимо от размеров имущественного вклада (пая) в процесс кооперации [58, с. 91]. Если кооперативные структуры в одинаковой степени удовлетворяют интересы каждого участника, то интеграция защищает интересы основного владельца (основных владельцев) капитала, не отставив интересы большинства участников интегрированной структуры (не зависимо от количества этих участников). Так как основной целью интегрируемой структуры является увеличение прибыли основных владельцев, а также ее

капитализация, то очевидным является один из главных принципов распределения доходов - распределение прибыли по итогам отчетного периода пропорционально капиталу, вложенному в деятельность данного юридического лица [117, 119, 123].

Кроме того, пропорционально распределяется не только прибыль, но и право голоса при принятии управленческих решений. Тем не менее, данный факт не означает неприемлемости вертикальной интеграции для большинства участников, только по тому, что активы этих участников (юридических и физических лиц) меньше вкладов основных инвесторов интегрированной структуры. Во-первых, вступление в интегрированную структуру является добровольным решением юридического или физического лица, а во-вторых, любое юридическое лицо имеет право самостоятельно осуществлять хозяйственную деятельность, также как и физическое лицо работать по найму. Однако, развитие вертикальной интеграции имеет свои положительные и отрицательные особенности. С одной стороны, слияние и поглощение по инициативе крупных хозяйствующих субъектов малого и среднего бизнеса может быть проявлением недобросовестной конкуренции в целях монополизации рынка. С другой стороны, развитие агропромышленной интеграции стимулирует развитие производства и осуществления инвестиций в АПК, и в частности, в молочно-продуктовый подкомплекс [74, с. 28].

В связи с этим, более подробно рассмотрим процесс становления и развития агропромышленной интеграции на территории современной Российской Федерации. До 1917 г. динамично развивались свеклосахарная, масложировая и мясоперерабатывающая отрасли пищевой промышленности. На заре XX в. крупнейшими вертикально интегрированными агропромышленными структурами были [56, с. 24]:

- Акционерное товарищество курских свеклосахарных и рафинадных заводов (1894 г.);
- Товарищество колбасных фабрик в Орле (1905 г.);
- Акционерное общество колбасно-консервного производства и торговли в Москве (1907 г.).

При этом необходимо заметить, что и до 1861 г. ведущие сахарозаводчики Терещенко и Харитоненко, создавая крупные предприятия, пришли к выводу, что наличие собственной сырьевой базы при одновременном наличии высокотехнологичного оборудования (по тем временам) снижает затраты производства и увеличивает объем продаж [222, с. 25].

Однако, непосредственно разработка проблемы функционирования интегрированных структур холдингового типа в нашей стране получила логическое начало в конце 20-х годов прошлого столетия. Основанием для такого утверждения является то, что с точки зрения технологического менеджмента организационная и производственная структура советских хозяйств являлась прототипом современных агрохолдингов. Подтверждением данного тезиса является цитата из постановления VI съезда Советов СССР от 17 марта 1931г.: «За 1930 г. создаются: «Скотовод» с 140 совхозами, с земельной площадью в 20 млн. га, со стадом в 1,2 млн. голов; «Свиновод» с 350 совхозами, с земельной площадью в 1,2 млн. га, со стадом в 218 тыс. голов; «Овцевод» с 115 совхозами, с земельной площадью в 13 млн. га и со стадом в 2,7 млн. голов; «Маслотрест» с 52 совхозами, с земельной площадью в 1,3 млн. га, со стадом в 50 тыс. голов, а также широкая сеть республиканских животноводческих совхозов (конеvodческих, птичных, молочных)» [8]. Высокий темп роста строительства зерносовхозов предопределил развертывание сети животноводческих

совхозов. Данное решение было принято в целях быстрее разрешения животноводческой проблемы на XVI съезде ВКП (б) [114, с. 373].

Следует отметить, что создание крупных сельскохозяйственных предприятий вызвало споры не только на политическом уровне, но и в научной среде [8]. «Правые» выдвигали целые теории против создания крупных совхозов. «Были разговоры о том,- говорил И.В. Сталин, - что деньги, помещенные в совхозы, являются «выброшенными» деньгами. Была также критика со стороны людей «науки», поддержанная оппортунистическими элементами партии, насчет невозможности и бессмысленности организации крупных совхозов. Однако ЦК вел свою линию и довел ее до конца, несмотря ни на что» [114, с. 315].

При этом не обошлось без ошибок с точки зрения стратегического менеджмента. В первые годы создания новых совхозов достаточно большой экономический ущерб сельскому хозяйству нанесли теории, доказывавшие «выгодность» строительства гигантских по размерам земельной площади и поголовью скота совхозов (гигантомания) и «необходимость» создания совхозноколхозных комбинатов с общим хозяйством под руководством совхозов. В печати 30-х годов появились публикации о высокой рентабельности инвестиций в создание зерносовхозов на площади 1-134 млн га и животноводческих совхозов с поголовьем крупного рогатого скота 50-70 тыс. голов [112, с. 76]. Так, площадь некоторых зерносовхозов («Гигант», «Борисовский», «Чаглинский») была увеличена до 200-250 тыс. га, в некоторых областях пытались приступить к созданию совхозно-колхозных комбинатов. На государственном уровне были жестко пресечены попытки гигантизации сельскохозяйственных предприятий. Постановления СНК СССР и ЦК ВКП(б) от 27 ноября 1931 г. «О работе зерновых совхозов» и СНК СССР, ЦК ВКП(б) и НКЗ СССР от 31 марта 1932 г. «О работе

животноводческих совхозов» вскрыли основные недостатки того периода в работе совхозов и наметили ряд конкретных мероприятий по улучшению их работы и тем самым положили начало переходу к модели организации хозяйств, существующей до сих пор. Согласно этим решениям, чрезмерно громоздкие совхозы были разукрупнены, внутри совхозов были созданы на началах хозрасчета отделения и фермы с постоянным составом рабочих и агротехнического персонала и закрепленными за ними машинами, орудиями, скотом [59, 114].

До 1957 г. система управления сельским хозяйством подразделялась на две составляющие:

- управление колхозами;
- управление совхозами.

С 1957 г. функционировал Совет народного хозяйства по экономическим районам (Совнархоз), деятельность которого была организована по территориальному принципу и фактически дублировала работу областных комитетов КПСС. С 1965 г. с восстановлением Министерства сельского хозяйства в его структуре было создано Управление совхозов. Однако на местах были сохранены тресты специализированных совхозов. Произошла реорганизация производственных колхозно-совхозных управлений в районные производственные управления сельского хозяйства. Таким образом, была сформирована территориально-отраслевая структура управления сельским хозяйством Советского Союза [133, с. 35].

Однако, в 1972 г. в целях оптимизации управления совхозами сформировалось Союзно-республиканское министерство совхозов. В 1975 г. данная структура была упразднена, в связи с чем, в следующем год вышло в свет директивное постановление «О дальнейшем развитии специализации и концентрации сельскохозяйственного производства на

базе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции» [133, с. 35].

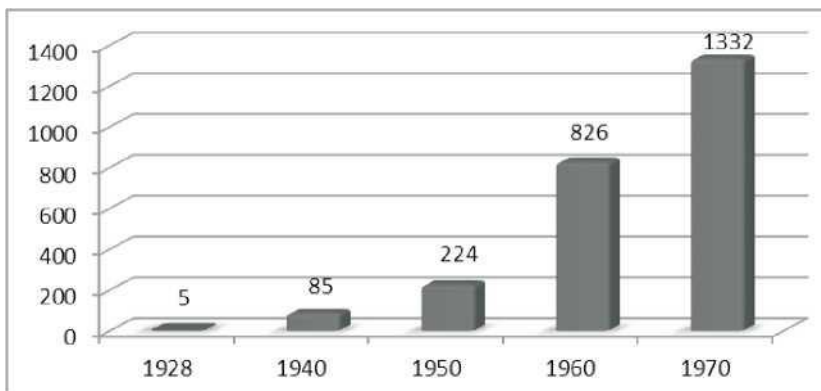
Таблица 2 - Динамика укрупнения колхозов (без рыболовства)

Показатели	Приходится в среднем на один колхоз				
	1928 г.	1940 г.	1950 г.	1960 г.	1970 г.
Колхозные дворы	13	79	169	391	439
Пашня, га	72	614	1221	2974	3200
Общественные посевы, га	40	500	1000	2700	3000
Крупный рогатый скот, гол.	5	85	224	826	1332
Свињи, гол.	2	35	98	625	983
Овцы и козы, гол.	7	177	546	1654	1684
Тракторы, шт.	0,2	2,4	6	25	63

Тем не менее, интеграция получила свое развитие, и в период «развитого социализма» считалась наиболее прогрессивной формой общественного разделения труда, сочетая в себе оптимальные составляющие концентрации, кооперирования и специализации производства. Процесс укрупнения сельскохозяйственных предприятий (на примере колхозов) характеризуют показатели таблицы 2.

Рост поголовья крупного рогатого скота в среднем на одно хозяйство представлен на рисунке 2 [112, с. 42]. Интересен факт, что увеличение поголовья крупного рогатого скота происходило более высокими темпами, чем увеличение количества колхозных дворов. Таким образом, предпосылки агропромышленных интеграций, особенно популярной в 70-е годы прошлого века, закладывались ежегодно с момента начала коллективизации страны.

Рисунок 2 - Динамика поголовья крупного рогатого скота на одно хозяйство за период развития сельского хозяйства СССР



К концу 70-х годов было четко определено понятие аграрно-промышленной интеграции. В политической экономии было сформулировано следующее определение: «Аграрно-промышленная интеграция - тесное взаимодействие и переплетение сельского хозяйства и промышленности, их взаимопроникновение, органическое слияние сельскохозяйственного производства с промышленным. При этом особенно велика роль промышленности, поставляющей колхозам и совхозам различные средства производства, предприятий и организаций, осуществляющих техническое обслуживание хозяйств» [133, с. 214].

Особое внимание уделялось усилению взаимодействия сельского хозяйства с промышленными предприятиями, перерабатывающими сельскохозяйственное сырье, с заготовительными, транспортными и торговыми организациями. Это было обусловлено увеличением размеров колхозов и совхозов, углублением их специализации и повышением концентрации производства. В условиях высокого объема производства и реализации сельскохозяйственной продукции несогласованность в логистической цепочке сопряженных отраслей была способна серьезно нарушить нормальный ход работы в колхозах и совхозах.

Изложенные выше составляющие аграрно-промышленной интеграции периода «зари перестройки» в полной мере актуальны и сегодня.

Конкретизируем точки соприкосновения механизма функционирования интегрированных структур (таблица 3).

Следует отметить, что несмотря на множество точек соприкосновения, советская и современная интеграции как формы организации производства имеется принципиальное отличие. «Держателем акций» и собственником капитала советских крупных сельскохозяйственных предприятий (особенно совхозов) являлось государство. В современных агрохолдингах юридически владельцами компаний являются юридические лица. С экономической точки зрения агропромышленные холдинги создаются в качестве инструмента выхода из тяжелого экономического кризиса и источника дополнительного финансирования оборотных средств [73, с. 200].

Холдинговая компания является одной из организационно-правовых форм, обеспечивающих аккумуляцию капитала. Ее формирование в агропромышленном комплексе экономически оправданно, так как сельскохозяйственные организации с замкнутым циклом производства и переработки продукции (особенно в животноводстве) обладают высокой концентрацией производства и объединены общей технологической цепочкой.

В современной экономической ситуации интеграционные процессы в АПК получили динамическое развитие [52, с. 91]. Они оказали влияние на технико-технологический уровень производства и качество сельскохозяйственной продукции. Продолжается создание отраслевых холдингов и ассоциаций, при этом повышается значимость факторов, влияющих на выбор организационно-правовой формы агрохолдинга.

Таблица 3 - Сравнительная характеристика агропромышленной интеграции в плановой и рыночной экономике

Критерий	Сельскохозяйственные предприятия плановой, централизованной экономики	Современные структуры холдингового типа (агрохолдинги)	Сходства (+) и отличия (-) интегрированных структур
Цель создания	Обеспечение слаженной работы, достижение высокого конечного результата	Получение и увеличение прибыли, рост рентабельности производства и инвестиций	Достижение максимальной рентабельности за счет интенсификации производства (+)
Типы и формы интеграции	Формы агропромышленной интеграции многообразны и зависят от уровня развития сельского хозяйства, сопряженных с ним отраслей, отраслевых и зональных особенностей	Вертикально интегрированные холдинги; горизонтально интегрированные холдинги	Колхозы и совхозы в советское время; агрохолдинги в настоящее время (+/-)

Продолжение таблицы 3

Горизонтальная интеграция	Аграрно-промышленное предприятие типа совхоз- завод, когда, например, совхоз органически объединяется с заводом по производству какой-либо продукции	Горизонтально интегрированный холдинг	Производственная инфраструктура совпадает (+)
Вертикальная интеграция	Аграрно-промышленное объединение, в состав которого входят колхозы и совхозы, промышленные предприятия, заготовительные и торговые организации, предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции	Вертикально интегрированный холдинг	Производственная инфраструктура совпадает (+)
Распределение прибыли	Распределение прибыли с участием трудового коллектива согласно принципам хозрасчета	Решение о распределении прибыли принимается собственником (собственниками) агрохолдинга	Противоположная финансовая политика, максимальная капитализация прибыли агрохолдинга, ликвидация непрофильных активов (-)
Социальная миссия	Улучшение социально-экономических отношений в деревне, приближение условий труда и жизни в деревне к городским	Привлечение имеющих квалифицированных и инициативных кадров. высвобождение персонала	Противоположная кадровая политика, сокращение численности персонала за счет интенсификации производства (-)

Холдинги являются распространенной формой предпринимательских объединений в современной российской экономике. Холдинги как способ интеграции характерны не только для естественных монополий, стратегических отраслей и крупного бизнеса [69, 88]. Следует отметить, что в 2013 г. в России вертикально

интегрированными структурами считаются конгломератные объединения юридических лиц и (или) индивидуальных предпринимателей, в которых организация-интегратор является, как правило, управляющей компанией над дочерними хозяйствующими субъектами. При этом их отношения регулируются долей участия организации-интегратора в уставном капитале вертикально интегрированной структуры или договорными отношениями на основании действующего законодательства [55, с. 263].

Однако, в процессе развития вертикальной интеграции происходят изменения способов его осуществления. При этом система договорных отношений переходит в механизм перехода прав собственности на активы (в том числе нематериальные) участников процесса вертикальной интеграции к одному единственному участнику - непосредственно интегратору. Данная ситуация не нова принципиально, однако также следует учитывать интересы внешней среды. Речь идет о государственных, отраслевых и социальных интересах [47, с. 63]. Государство заинтересовано в постоянных и возрастающих налоговых платежах, отрасль (как структурная единица государственной экономики) - в стабильном развитии агропромышленного производства, социальный интерес населения сельских поселений муниципальных районов состоит в сохранении и увеличении рабочих мест, в поддержании достойного уровня социально - бытовой инфраструктуры населенных пунктов (территориально базовых для вертикально интегрированной структуры) [164, 168]. Основные направления развития интеграционных процессов в современных условиях: увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции, формирование устойчивого рыночного бренда, снижение транзакционных издержек; диверсификация хозяйственной

деятельности, эффективная реализация инвестиционных проектов в животноводстве позволяют обосновать общую модель развития интеграционных процессов в АПК (рисунок 3).

Все отмеченные выше направления мотивируют будущих инициаторов вертикальной интеграции к формированию и развитию агрохолдингов. Интеграционные процессы способствуют, в том числе выведению организаций- производителей сырого молока из кризисного состояния. Негативным фактором при этом является потеря юридической самостоятельности хозяйствующего субъекта, выступающего в агрохолдинг [178, с. 11].

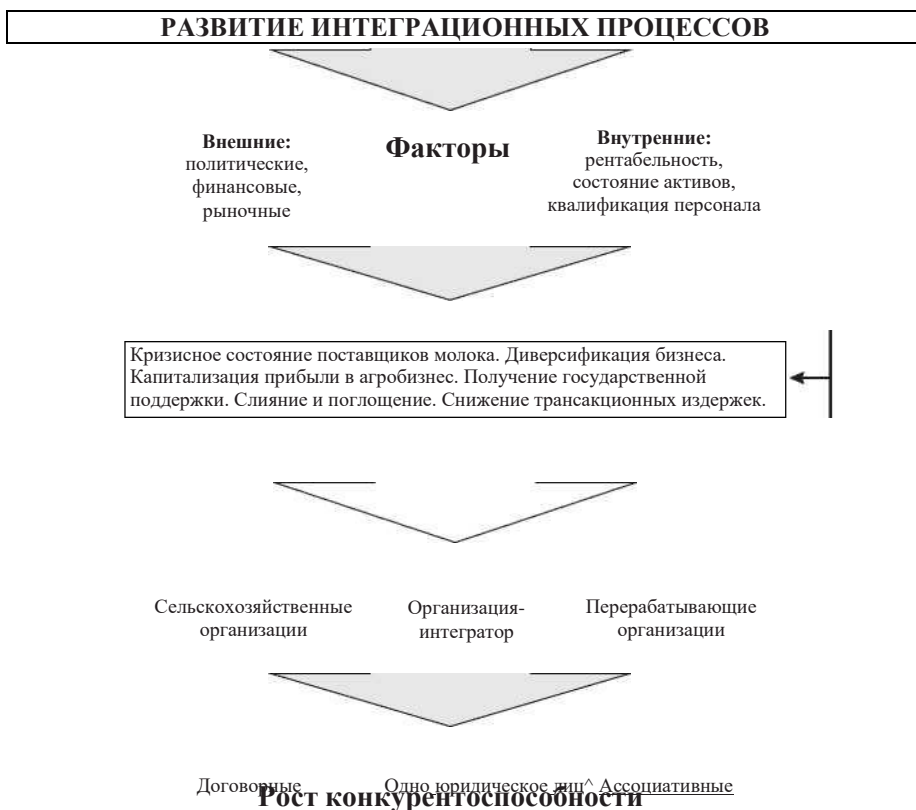
Активы, как правило, оцениваются по низкой стоимости, животные отправляются на мясокомбинат. Однако, положительным фактором является сохранение социальной инфраструктуры сельского поселения и рабочих мест в хозяйствующих субъектах, выступающих в роли интегратора [76, с. 48].

Развитие вертикальной интеграции в экономической практике происходит двумя способами:

1. Построение отношений интеграции на принципах ассоциации (от лат. association - соединение). При этом сохраняется хозяйственная автономия участников интегрированной структуры на основании права собственности на хозяйственные активы юридического лица. Как правило, экономическое содержание таких интегрированных структур облекается в форму ассоциаций, союзов, стратегических альянсов, консорциумов и кооперативов [90, с. 30];

2. Объединение на принципах агломерации (от лат. agglomerate - присоединение, накопление) происходит в результате частичной или полной централизации капиталов субъектов интеграции, при этом одновременно осуществляется процесс концентрации производства [87, с. 214].

Рисунок 3 - Структура общей модели развития интеграционных процессов в АПК



Мотивы интеграции

Присоединение может быть «дружеским», если имеется согласие руководящих органов контрагентов. При отсутствии согласия такого рода процесс присоединения имеет «враждебный» характер (холдинги, полное слияние, финансовое участие, финансово-промышленные

группы).

Вертикально интегрированные структуры, являясь сложной организационно-экономической системой, развивающейся по территориальному и временному признаку, часто характеризуются опережающим ростом производительности труда и прибыли от реализации сельскохозяйственной продукции над совокупными затратами труда и себестоимостью продукции соответственно [151, 171, 179].

Таким образом, развитие вертикальной интеграции стало типичным явлением в агробизнесе. Крупные агрохолдинги, обладающие высокопроизводительным оборудованием, квалифицированной рабочей силой, высоким уровнем менеджмента и организации производства географически осуществляют хозяйственную деятельность в большинстве экономически развитых государств. Вертикальная интеграция за счет ускоренных темпов экономического роста, агрессивного захвата рынка, оптимизации транзакционных издержек позволяет получить положительный синергетический эффект. Кроме того, централизация капитала и снижение агрессивности окружения обеспечивают достижение высокой экономической эффективности производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции. В связи с этим рассмотрим в следующем параграфе специфику интегрированных структур холдингового типа, их классификацию, преимущества и недостатки, а также способы определения эффективности функционирования вертикально-интегрированных структур (в том числе определения синергетического эффекта) на основании различных методов исследования с учетом специфики агробизнеса и сельскохозяйственного

производства.

1.3 Интегрированные структуры холдингового типа: специфика, эффективность, методы исследования

Недостаточная исследование вопросов, связанных со спецификой структур холдингового типа, большое теоретическое и практическое значение имеет научно обоснованная классификация вертикально интегрированных структур агропромышленного комплекса (агрохолдингов). Это позволяет определиться в вопросах формирования эффективного организационно - экономического механизма вертикально интегрированных структур [197, с. 88].

Агрохолдинги возможно классифицировать по десяти критериям.

1. По типам зависимости согласно законодательству РФ, агрохолдинги подразделяются на:

- имущественные (на основании преобладающего участия в уставном капитале вертикально интегрированной структуры) [138, с.68];

- договорные (на сновании договорных отношений).

2. В зависимости от вида деятельности организации-интегратора:

- чистые;

- смешанные.

В чистом агрохолдинге организация-интегратор является управляющей компанией. В смешанном холдинге организация-интегратор осуществляет самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность, в том числе по производству и переработке сельскохозяйственной продукции. [212, с. 4].

3. В зависимости от характера технологических и финансово-экономических отношений между участниками различают вертикальные, диверсифицированные и международные агрохолдинги.

Вертикальные агрохолдинги - объединение организаций в одной производственно - технологической цепочке (выращивание сельскохозяйственной продукции, ее переработка и реализация). Как правило, такие вертикально интегрированные структуры одновременно сочетают животноводство, растениеводство, переработку, реализацию и собственный логистический комплекс.

Диверсифицированные агрохолдинги функционируют в форме объединения различных бизнесов. При этом возможно сохранение (или приобретение) статуса юридического лица отдельными участниками [206, с. 25].

Международные агрохолдинги географически расположены территории нескольких государств [210, с. 312].

4. По критерию функционального наполнения выделяют агрохолдинги.

Финансовый агрохолдинг, как правило, является только инвестором. Реже - также управляющей компанией.

Управляющий агрохолдинг, когда организация-интегратор осуществляет единое экономическое руководство бизнес-единицами и активами. Определенные специалисты считают управляющий агрохолдинг классическим [216, с. 502].

В свою очередь, управляющий агрохолдинг подразделяется на:

а) стратегический управляющий агрохолдинг, ограничиваясь только разработкой стратегии участников вертикально интегрированной структуры в целях достижения синергетического эффекта вертикальной интеграции без вмешательства в текущую хозяйственную деятельность;

б) оперативный управляющий агрохолдинг, когда организация-интегратор осуществляет контроль за оперативной финан-

сово-хозяйственной деятельностью участников вертикальной интеграции.

в) финансово-управляющий агрохолдинг, который выполняет двух предыдущих типов вертикально интегрированной структуры [215, с.185].

5. В зависимости от сложности организационных уровней агрохолдинга.

Промежуточные агрохолдинги, образуя «холдинги внутри холдингов» [215, с.186].

Субхолдинг- самостоятельное юридическое лицо, является как бы «заместителем» основной организации-интегратора и «начальником» над группой дочерних организаций[215, с. 188].

6. По критерию дислокации деятельности участников агрохолдинга.

Транснациональным агрохолдинг, функционирующий через свои бизнес-единицы в различных государствах. Как правило, в целях законной минимизации налоговой нагрузки через свои бизнес-единицы.

Национальный холдинг (и все его участники) расположен на территории одного государства.

7. По отраслевой принадлежности вертикально интегрированной структуры (по конкретным подкомплексам АПК).

8. По критерию функций дочерних обществ агрохолдинга.

Агрохолдинг на основе управленческих связей, фондовый агрохолдинг, агрохолдинг- инвестор.

9. Прочие виды агрохолдингов классифицируются.

- Классический агрохолдинг сосредотачивает контрольный пакет акций у организации- интегратора.

- Распределенный холдинг, как правило, состоит из нескольких территориально удаленных организаций, осуществляющих

хозяйственную деятельность независимо от других участников вертикальной интеграции.

Рассмотрим далее преимущества при достижении эффекта вертикальной интеграции и недостатки интегрированных структур холдингового типа.

Преимущества организации агробизнеса в форме вертикально интегрированной структуры можно классифицировать следующим образом:

1) Эффект вертикальной интеграции независимо от формы юридического лица, в которой она представлена, так как в условиях функционирования российской экономики достаточно сложно самостоятельно осуществлять хозяйственную деятельность с учетом агрессивного конкурентного окружения.

2) Эффект объединения хозяйствующих субъектов в вертикально интегрированную структуру как синергетический эффект вертикальной интеграции [228, с. 79] заключается в том, что конкурентные преимущества от объединения достигаются не арифметическим сложением, а умножением производственных, технологических, инновационных и рыночных возможностей каждой бизнес-единицы агрохолдинга.

При этом вертикально интегрированные структуры имеют ряд преимуществ относительно самостоятельных сельскохозяйственных организаций [231, с. 9]:

- реализация эффекта масштаба (за счет количественного выражения финансовых, материальных, инновационных и трудовых ресурсов);
- минимизация негативных последствий воздействия агрессивной окружающей среды;
- возможность выстраивания «цепочки корпоративной эффек-

тивности»;

- сокращения и полная ликвидация кассовых разрывов за счет централизации капитала агрохолдинга;
- возможность диверсификации производства и снижения финансовых, рыночных, биологических рисков;
- возможность применения инновационных технологий;
- создание весомого рыночного бренда агрохолдинга и производимой продукции;
- возможность получения государственной поддержки [5, 6, 7].
- снижение транзакционных издержек;
- эффективная и законная налоговая оптимизация;

Следует отметить, что выше представлен «идеальный» пакет для достижения максимальной корпоративной эффективности вертикально интегрированной структуры. Специфика получения эффекта в результате взаимовыгодного взаимодействия участников агрохолдинга состоит не только в том, чтобы реализовать преимущества интеграции, но и в том, чтобы минимизировать возможные негативные последствия интеграционных процессов, которые отражены ниже [49, 64, 65]:

- возможность сохранения производства нерентабельных видов продукции и, как следствие, снижение показателей экономической эффективности вертикально интегрированной структуры (нерентабельные бизнес-единицы в такой ситуации могут «съедать» прибыль стабильно функционирующих участников агрохолдинга);
- громоздкость инфраструктуры и бюрократизация системы менеджмента;
- сложность в организации мобильного и гибкого управления агрохолдингом.

Тем не менее, при достижении эффективного формирования и

функционирования организационно-экономического механизма, вертикально интегрированная структура может стабильно получать синергетический эффект при условии того, что:

- 1) агрохолдинг осуществляет хозяйственную деятельность в качестве единого субъекта;
- 2) организация-интегратор определяет решения, принимаемые другими бизнес-единицами - участниками процесса вертикальной интеграции;
- 3) вертикально интегрированная структура проводит единую финансовую, кадровую, инновационную и рыночную политику.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что экономическое значение вертикально интегрированных структур АПК РФ возрастает. Органы сельскохозяйственной статистики не публикуют статистических данных и аналитической информации по вертикально интегрированным структурам. Однако, посредством рыночных коммуникаций возможно получить необходимые сведения и сделать выводы о состоянии вертикальной интеграции в молочно - продуктовом подкомплексе АПК.

Поиск источников финансирования характерен для агропромышленных структур вертикальной интеграции, как и для большинства сельскохозяйственных организаций отечественного АПК. Агрохолдинги расширяются территориально и численно, диверсифицируют производство продукции и расширяют рынки сбыта. Положительным примером развития вертикальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе АПК является хозяйственная деятельность ООО «Агрохолдинг «Авида»» [51, с. 398]. Это крупный взаимосвязанный технологически комплекс, соединивший в себе производство, переработку и реализацию

молока и молочных продуктов. Организация включает молочный комбинат и пять молочно-товарных комплексов с современным оборудованием и программным обеспечением. Ассортимент включает около 100 наименований молочной продукции, в том числе пастеризованное, стерилизованное, сухое и топленое молоко; сливки различной жирности; ряженку; кефир; йогурты; сметану; творожные изделия; сливочное масло. Система менеджмента качества вертикально интегрированной структуры сертифицирована по ISO 9001, ISO 14001 HACCP. Комбинат участвует в региональных и федеральных выставках, поэтому его продукция хорошо известна в Центральном Черноземье. С 2008 г. агрохолдинг занимает прочные рыночные позиции более чем в 30 регионах страны благодаря стратегическому планированию, которое включает исследование и внедрение инновационных технологий, продвижение продукции, маркетинговую деятельность, прогнозирование объемов продаж, освоение новых сегментов рынка.

Молочный комбинат «Авида» реализует инвестиционные проекты по модернизации не только собственной материально-технической базы, но и всех бизнес-единиц агрохолдинга. За 2005-2008 гг. вложения в строительство молочных комплексов составили 3 млрд руб. На территории Крутовского сельского поселения, вблизи с. Нагольное, построен новый молочный комплекс площадью 25 га на 3400 коров и 3500 телят. Доильный зал на 80 мест от компании Bou-Matik (производство США) позволяет за час получать молоко от 400 коров. В 2012 г. поголовье коров доведено до 9 тыс. голов, а производство молока - до 70 тыс. т в год.

Важнейшим слагаемым успеха данной интегрированной структуры является социальная деятельность [66, 67]. Во всех бизнес-единицах «Авиды» реализуется масштабная социальная программа. Персоналу компании предоставляется бесплатное лечебно-профилактическое питание, материальная помощь на лечение, учебу и другие составляющие социального пакета. Производится доставка сотрудников к месту работы и обратно. Молодым семьям, не имеющим собственного жилья, оплачивают его найм.

Агрохолдинг «Авида» принимает активное участие в программе по обеспечению общеобразовательных школ и других детских учреждений бесплатным молоком, обогащенными витаминами и минеральными веществами. С этой целью разработаны технологии, гарантирующие качество продукции и ее гигиеническую безопасность.

Реализация крупных инвестиционных проектов позволила компании прочно укрепиться на российском рынке. В настоящее время перед вертикально интегрированной структурой стоит задача не только сохранить свои позиции, но и продолжать развиваться за счет использования высокопродуктивного скота, применения передовых технологий содержания и кормления животных, модернизации имеющегося и приобретения нового оборудования, укрепления кормовой базы, освоения глубокой переработки молока, дальнейшего расширения торговой сети и ассортимента продукции [45, с. 37-38].

Своими успехами компания обязана и надежным отечественным и зарубежным партнерам - поставщикам оборудования для молочно-продуктового подкомплекса, Сбербанку РФ, благодаря которому она включена в программу Национального проекта «Развитие АПК» и потому не испытывает дефицита финансовых

ресурсов. При этом ключевую роль в развитии «Авиды» сыграла помощь и поддержка правительства Белгородской области и администрации районов, где сосредоточены производственные мощности компании. Все это позволяет ей сохранять лидирующие позиции на российском рынке и динамично наращивать объемы производства (таблица 4).

Таблица 4 - Хозяйственная деятельность ООО «Агрохолдинг «Авида» в 2006-2007 гг. [48, с. 54]

Показатель	2006 г.	2007 г.	2007 г. к 2006 г., %
Среднегодовое поголовье коров, гол.	1044	2665	2,5 раза
Надой на 1 корову, кг	6443	8011	124,3
Валовое производство молока, т	6727	21350	3,2 раза
Себестоимость, руб./т: производства молока	3594	7809	2,1 раза
реализованной продукции	3723	7886	2,1 раза
Цена реализации, руб./т	9213	10690	115,8
Прибыль на 1 корову, руб.	32316	21683	67,1
общая, тыс. руб.	33738	57786	171,2
Рентабельность, %	124	36	-

Рынок молочных продуктов в Белгородской области формируется в условиях роста их производства и сравнительно высокого уровня рентабельности отрасли. Например, по данным таблицы 5 видно, что в 2007 г. объемы молока в регионе значительно увеличились благодаря эффективной и целенаправленной деятельности вертикально интегрированных структур.

Положительный опыт создания аграрных холдингов в Белгородской области показал необходимость разработки организаци-

онно-экономических и нормативных положений по функционирования этих структур, сформированных путем объединения инвестора (промышленные, перерабатывающие, обслуживающие, финансовые и другие компании) с экономически несостоятельными сельскохозяйственными организациями. Такие положения разработаны в Белгородской области с 2008 г.

Таблица 5 - Производство молока в Белгородской области, тыс. т

Виды организаций	2006 г.	2007 г.	2007г. к 2006г., %
Агрохолдинги	185,3	212,6	114,7
Сельскохозяйственные предприятия	114,5	118,9	103,8
Итого по области	299,8	331,5	110,6

Особого внимания заслуживают результаты экономического эксперимента ОАО «Красный Восток Агро» Республики Татарстан, которые показали реальную возможность достижения эффективности вертикально интегрированных структур в молочно-продуктовом подкомплексе АПК на основе инновационных проектов. Формирование вертикально интегрированной структуры взяло старт с инвестиционных проектов, в процессе разработки которых была дана экономическая оценка материально-технической базы, сформулирована миссия и цели агрохолдинга, произведен расчет прогнозного объема производства и реализации молочной продукции [91, 92]. При определении объема и структуры и структуры инвестиций были выявлены стратегические направления их использования. Для достижения поставленной цели руководством агрохолдинга был произведен расчет прогнозного объема финансирования проекта.

По результатам решения многомерной корреляционно-регрессионной задачи была определена суммарная величина инве-

стиций (таблица 6). В настоящее время достаточно редко объем капитальных вложений в инвестиционный проект рассчитывается столь сложным способом.

Таблица 6 - Этапы и направления инвестиций ОАО «Красный Восток Агро», млн руб.

Направления вложения средств	Год							
	Первая очередь					Вторая очередь		
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего	900	3106	8251	14555	17055	19455	20355	20855
В том числе								
в строительство и реконструкцию животноводческих помещений	300	562	2342	5332	6332	7532	7920	8130
на приобретение племенного скота	155	338	1604	4054	5054	5654	5864	5974
на приобретение техники	300	1900	2423	3073	3473	3973	4225	4405
в строительство молкомбината	-	-	1452	-	-	-	-	1452
в строительство элеваторов	145	306	430	644	744	844	894	894

Плановый объем инвестиций на 2010 г. составил 20855 млн руб. С учетом аграрного направления в структуре финансирования наибольший удельный вес имеют затраты на развитие молочно-продуктового подкомплекса. В инвестиционно-инновационных проектах было предусмотрено израсходовать на строительство крупных мегаферм и реконструкцию действующих животноводческих ферм 8130 млн руб., или 39%. Также, на приобретение племенного скота было запланировано израсходовать 5974 млн

руб., или 29%, на строительство молочного комбината - 1452 млн руб. Особое внимание в развитии вертикально интегрированной структуры уделено формированию собственной кормовой базы, без которой невозможно эффективно производить сельскохозяйственную продукцию животноводства [47, 48]. В связи с этим на приобретение сельскохозяйственной техники и оборудования было выделено 4405 млн руб., или 21% в структуре финансирования.

В 2010 г. ОАО «Красный Восток Агро» удалось довести количество мегаферм до 12, а поголовье крупного рогатого скота - до 132 тыс. голов, в том числе дойных коров - до 40 тыс. голов. Объем производства молока составил 300 тыс. т

Производимое на животноводческих фермах ОАО «Красный Восток Агро» молоко поставляется на собственный суперсовременный молочный комбинат, построенный в кратчайшие сроки и не имеющий аналогов в России, со сметной стоимостью 1452 млн. руб. Уникальностью этого молочного комбината является то, что он оснащен новейшим оборудованием компании «Тетра Пак» для производства молочной и сырной продукции с последующей упаковкой. Производственная мощность этой организации составляет 1000 тонн молока в сутки [109, с. 163]. Строительство данного комбината и наличие еще трех молочных заводов позволяет перерабатывать более 2000 т молока ежедневно.

К интеграции хозяйствующие субъекты побуждает увеличение масштабов производства за счет соединения разрозненных стадий технологического процесса и возможность иметь законченный цикл - от фермы до прилавка [111, с. 207]. Таким образом

достигается экономия ресурсов в совместной сфере деятельности, обеспечивается согласованность действий и более эффективная реализация конечного продукта на продовольственном рынке. Экономические показатели хозяйственной деятельности мегаферм-участников вертикально интегрированной структуры отражены в таблице 7.

Интересен факт, что до формирования и развития вертикально интегрированной структуры «Красный Восток Агро» производство молока было убыточным. Однако, за период хозяйственной деятельности организации-интегратора оно стало высоко-рентабельным.

Таблица 7 - Уровень эффективности хозяйственной деятельности мегаферм ОАО «Красный Восток Агро»

Показатели	«Каргополь»		«Азалеєво»		«Макулово»		«Вахитово»	
	2005 г.	2007 г.	2005 г.	2007 г.	2005 г.	2007 г.	2005 г.	2007 г.
Продуктивность коров, кг на 1 гол.	8540	9400	8434	9000	8235	9400	6952	8000
Реализовано молока, тыс. т	15,2	22,8	9,9	17,1	9,0	24,0	8,1	12,7
Выручка от реализации молока, млн руб. ^б	123,1	229,8	96,6	177,7	110,6	240,5	69,4	119,2
Себестоимость реализованного молока, млн руб.	95,2	107,0	56,0	89,1	51,3	106,2	59,5	69,4
Прибыль, млн руб. ^б	27,9	112,8	40,6	88,6	59,3	134,3	9,9	49,8
Рентабельность, %	29,2	79,3	72,5	99,4	115,6	126,5	16,6	71,8

На мегафермах, где содержатся племенные коровы, их продуктивность в 2007 г. составила 9400 кг в год. при этом постоянно увеличивается рентабельность производства молока до 100% за счет высокого генетического потенциала животных и инновационных технологий содержания и доения коров. Так на мегаферме «Макулово» Верхнеуслонского муниципального района в 2007 г. этот показатель составил 126,5 %, «Азалеєво» Зеленодольского муниципального района - 99,4%.

Деятельность молочно-продуктового подкомплекса невозможно исследовать в изоляции от развития в целом вертикально интегрированной структуры. Некоторые показатели деятельности ОАО «Красный Восток Агро» приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Динамика производственно-экономических показателей холдинговой компании ОАО «Красный Восток Агро»

Показатели	ОАО «Красный Восток Агро»			Республика Татарстан, в т.ч. общественный сектор		
	2002 г.	2007 г.	2007 г. к 2002 г., %	2002 г.	2007 г.	2007 г. к 2002 г., %
Производство:						
зерна, тыс. тонн	42,1	280,0	665,1	5102,0	5145,9	100,8
молока, тыс. тонн	17,4	133,0	764,7	927,5	1189,0	117,4
Поголовье крупного рогатого скота, тыс. гол.	17,7	61,5	347,5	876,3	812,0	92,7
в т. ч. коров	6,4	22,0	344,0	293,0	262,5	89,6
Урожайность зерновых, ц с 1 га	15,0	45,2	301,3	32,5	31,5	96,9
Надой на 1 корову в год в среднем по холдингу, кг	2062	7511	364,3	3300	4218	1278
в т. ч. на мегафермах, кг	-	9300	-	-	-	-

В период развития вертикальной интеграции ОАО «Красный Восток Агро» оптимизировало показатели по производству зерна. Оно увеличилось в 6,65 раза, хотя в целом по Республике Татарстан оно осталось на уровне 2002 г. Поголовье коров возросло в 3,44 раза, а производство молока - в 7,65 раза.

В настоящее время структура ОАО «Красный Восток Агро» включает 13 крупнейших в Европе мегаферм на территории 4-х субъектов Российской Федерации. Поголовье племенного скота составляет 80 тыс. голов, в т. ч. 29 тыс. дойных коров. Производство кормов составляет более 1 млн т в год, племенная работа осуществляется в 86 племенных фермах. При этом создан генетический банк в целях ускорения селекционного процесса.

Рассмотренный положительный опыт вертикальной инте-

грации в молочно-продуктовом подкомплексе позволяет сделать вывод о том, что: синергетический эффект в качестве показателя эффективности организационно-экономических отношений в процессе функционирования агрохолдинга определяется по принципу «сдвоенных ладей», т.е. деятельность одной бизнес-единицы усиливает хозяйственную деятельность других участников вертикально интегрированной структуры и агрохолдинга в целом. При этом экономический результат выражается:

1. В создании устойчивого рыночного бренда, который приносит доход в долгосрочной перспективе и увеличивает стоимость бизнесавертикально интегрированной структуры;

2. В повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности агрохолдинга в целом, в том числе за счет снижения транзакционных издержек;

3. В достижении положительного синергетического эффекта, т.е. превышающего величину дополнительных затрат на стабильное функционирование агрохолдинга.

Конкретную экономическую ситуацию в молочно-продуктовом подкомплексе АПК рассмотрим в следующих главах монографии на материалах сельскохозяйственных организаций Горьковского муниципального района Омской области, а именно вертикально интегрированной структуры ООО «Агрокомплекс «Ударный». Данный агрохолдинг является типичным по условиям, рассмотренным в следующей главе, для Северной экономической зоны Омской области.

Кроме того, вертикальная интеграция в АПК на сегодняшний день позволяет объединить в одну производственную цепочку

производство, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции. При этом вертикально интегрированная структура финансирует инвестиции в основной капитал в целях расширенного воспроизводства, является стабильным налогоплательщиком, а также поддерживает социально-бытовую инфраструктуру сельских поселений муниципального района, на территории которых осуществляет финансово-хозяйственную деятельность. ведет к созданию крупной корпорации [113]. Если до вхождения в агрохолдинг сельскохозяйственная организация самостоятельно определяла свои действия, и величина прибыли зависела только от собственных действий, то эта же организация, будучи в составе крупной корпорации, в своих действиях подчиняется указаниям более высокой управляющей инстанции, которая определяет уровень дохода предприятия. Следовательно, вертикальная интеграция станет полезной, когда объем трансакционных издержек, устраняемый интеграцией, будет превышать величину дополнительных издержек контроля и управления.

Обобщая выше сказанное, следует заметить, что агропромышленная интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям технической политики, повысить конкурентоспособность российских производителей сельскохозяйственной продукции на внешнем рынке, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной и социальной инфраструктуры.

1.4 Этапы формирования сектора переработки молока в Российской Федерации

Начало становления молочной промышленности относится к 1925 г. благодаря организации «Маслоцентра», объединившего около 85% кооперативных хозяйств. Создание «Маслоцентра» позволило осуществлять строительство новых и перевооружение существующих заводов. Он занял ведущее положение в производстве и экспорте масла.

Однако распыленность крестьянских хозяйств тормозила увеличение мощности заводов.

В 1930 было создано государственное объединение «Союзмолоко», в ведение которого были переданы практически все молочные предприятия страны.

В 1932 г. Совет Народных Комиссаров СССР ликвидировал систему молочной кооперации и передал в созданное объединение «Союзмолоко», включающее все крупные молочные заводы и организованные к этому периоду молочнотоварные фермы обеспечивающие поставку молока в необходимом объёме. К 1937 году полностью закончился процесс объединения молочных заводов и создания государственной молочной промышленности. К 1940 г. увеличилась выработка масла, сыра, заново были созданы цельномолочная и молочно консервная отрасли промышленности, налажено производство мороженого и плавленого сыра.

Дальнейшее развитие молочной промышленности шло по линии концентрации производства и технического перевооружения предприятий. К 1987 году молочная промышленность Советского Союза была представлена цельномолочной, маслодельной,

молочноконсервной и сыродельной отраслями.

Одну треть заготавливаемого молока перерабатывала цельномолочная отрасль (около 600 городских молочных заводов) и половину - маслодельная отрасль (примерно 1500 маслодельных заводов). Молочноконсервная отрасль объединяла 60 заводов, сыродельная отрасль - около 1000 заводов.

В целях эффективного использования содержащихся в молоке полезных веществ для выработки полноценных продуктов питания увеличивался объем переработки на пищевые цели обезжиренного молока, пахты и сыворотки. Особое внимание обращалось на повышение качества, биологической ценности и вкусовых достоинств продуктов питания, улучшению их ассортимента. Высокими темпами развивалось производство высококачественных продуктов для диетического питания и питания детей.

Значительные средства расходовались на строительство и реконструкцию предприятий молочной промышленности. Таким образом, увеличение объемов переработки молока и производства молочных продуктов достигалось в основном в результате полного использования производственных мощностей, разработки и внедрения передовых технологий, направленных на механизацию и автоматизацию производственных процессов [14].

Использование резервов производства, устойчивый рост производительности труда и прирост производства без дополнительного привлечения рабочих обеспечивали достижение высокой эффективности молочной промышленности. Экономические и производственные проблемы решались путём совершенствования организации производства и управления, как предприятием, так и отраслью в целом.

Отмечаемое с начала 2006 года сокращение поголовья молочного стада привело к 2010 году к стагнации в производстве сырого молока при росте потребительского спроса на рынке молочных продуктов и способствовало активному росту их импорта. Среднегодовой прирост потребления молочных продуктов в 2010-2012 г. г. составил 12%, что контрастирует со стагнацией в производстве сырого молока. В структуре сырья 70% использовалось в сегменте цельномолочной продукции, остальные 30% сырого молока распределялись между производителями сыров, масла животного, сухого и концентрированного молока. При этом сегменты рынка молочных продуктов резко различались степенью самообеспечения. Дефицит на рынках молочных продуктов компенсировали за счёт импорта из стран ближнего и дальнего зарубежья. Техническая и технологическая отсталость перерабатывающих предприятий, острота проблем на рынке сырья в сочетании с ростом цен на сырое молоко не позволяли обеспечить производство молочной продукции в необходимом ассортименте и её конкурентоспособность по отношению к импортируемой. Отмеченное особенно актуально для сегмента производителей сливочного масла и сыров. На рынках сливочного масла, сыров, сухого и концентрированного молока ценовая конкуренция с импортом бесспорно наиболее острая, поскольку эти молочные продукты легко транспортируются и имеют длительный срок хранения и требуют большего количества сырья. (Таблица 9).

Таблица 9 - Динамика структуры рынка сливочного масла и сыра в РФ,
тыс. тонн [12]

Годы	Потребительский рынок, всего	За счёт собственного производства	За счёт импорта	Доля импорта, %
РЫНОК СЛИВОЧНОГО МАСЛА				
2000	304,8	230,6	74,2	24,3
2005	373,4	229,4	144,0	38,6
2009	317,4	215,2	102,2	32,2
2010	315,7	205,2	108,9	34,5
РЫНОК СЫРОВ				
2000	301,0	220,0	81,0	26,9
2005	617,0	371,0	246,0	39,9
2009	787,6	428,2	359,4	45,6
2010	864,5	433,4	431,1	49,9

Мировые цены сделали российских переработчиков низкоконкурентными, особенно сыроделов и производителей сухого молока. В результате, в 2012 г. при общей доле самообеспеченности молочными продуктами примерно на 80%, доля собственного производства на рынке масла составила 66%, на рынке сыров - 50%, на рынке сухого и концентрированного молока - 32%.

Таким образом, в 90-х годах, как и многие прочие индустрии российского сельского хозяйства, переработка молока в стране столкнулась с системным кризисом. Начиная примерно с 2002 года, происходит выправление показателей, и период с 2008 до 2012 года уже отмечается стабилизацией в индустрии. Показателем относительного благополучия сегмента переработки молока в частности является зарегистрированный в 2012 году впервые за 20 лет рост поголовья молочного скота. Выпуск молочной продукции в 2012 году также вырос во всех сегментах (кроме сгущенного

молока) как в стоимостном, так и натуральном выражении. Максимальные темпы прироста относительно 2011 года в натуральном выражении были характерны для сегмента молока и сливок (почти +10%), в стоимостном - для сыра (почти +15%).

В 2013 году молочный сегмент АПК РФ оказался в достаточно сложном положении. Недостаточность кормовой базы вследствие чрезвычайно жесткой засухи 2012 года привела к существенному сокращению поголовья КРС и снижению продуктивности дойного стада. Как следует из официальной статистики, поголовье коров дойного стада за 2013 год сократилось на максимальное за последние 10 лет значение - около 8% при снижении среднегодовой продуктивности коров на 12 кг по сравнению с 2012 годом. Тем самым, производство сырого молока в сельскохозяйственных организациях и К(Ф)Х упало до 15,5 млн. тонн, против 16,5 млн. тонн в 2012 году.

Десятка крупнейших переработчиков молока на российском рынке выглядит примерно следующим образом (Таблица 10).

Таблица 10 - Крупнейшие переработчики молока на российском рынке [16]

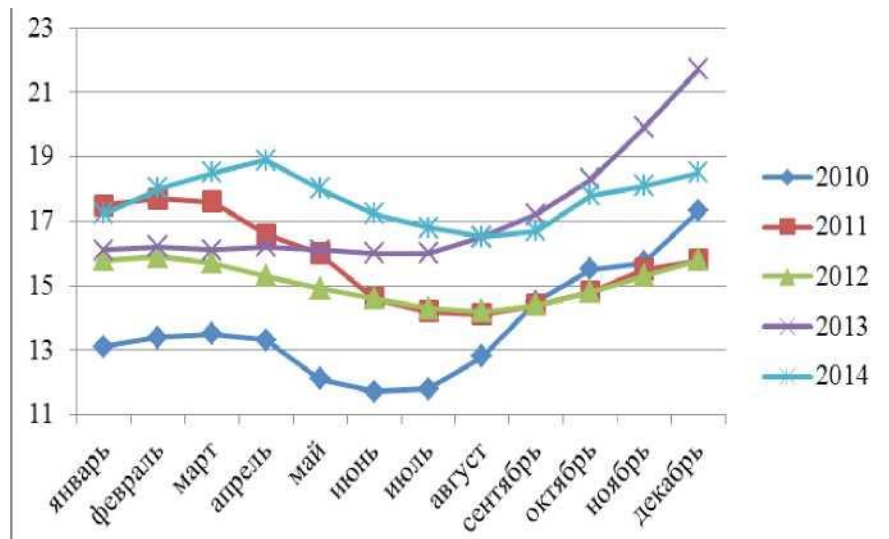
Компания	Среднегодовой объём продаж, млн. рублей	Доля компании на рынке, %	Численность занятых на предприятии, чел.
«Вимм-Билль- Данн»	49 368, 7	10,8	9 311
«Юнимилк»	45 000, 0	9,7	14 000
«Данон»	31 920, 0	7,0	5000
«Эрман»	4 890, 5	1,07	950
Молочный комбинат «Воронежский»	4 721, 1	1,04	947

Компания	Среднегодовой объём продаж, млн. рублей	Доля компании на рынке, %	Численность занятых на предприятии, чел.
«Останкинский молочный комбинат» (Москва)	3 003,0	0,7	940
«Кампина»	2 501, 4	0,5	933
«Алексеевский молочноконсервный комбинат» (Белгород)	2 150, 4	0,47	925
«Ирбитский молочный завод» (Ирбит)	1 180,6	0,26	910
«Молочный мир» (Самара)	860,0	0,19	650
Всего по 10 крупнейшим компаниям	145 595,7	31,73	34 566
Остальные компании	306 922,8	68,27	X
Итого по молочному сегменту АПК	452 518,5	100,0	X

В структуре товарной продукции на долю 10 крупнейших товаропроизводителей молочной продукции со среднесписочной численностью работников 34566 человек приходится около 32% (145,6 млрд. рублей).

Снижение производства сырого молока в 2012 году привело к обострению конкуренции среди переработчиков за сырьё, что стимулировало рост цен на протяжении 2013 года. При этом в ряде регионов не отмечалось традиционного сезонного падения цен на сырое молоко в летний период (Рисунок 4).

Рисунок 4 - Динамика цен на сырое молоко высшего сорта, руб./кг [18]



В 2014 году на фоне рекордно высоких цен, в отрасли сложились благоприятные условия для новых стартапов (Рисунок 5, 6).

Рисунок 5 - Динамика средних цен на СЦМ в РФ, EXW, руб./кг [18]

Рисунок 4 - Динамика цен на сырое молоко высшего сорта, руб./кг [18]

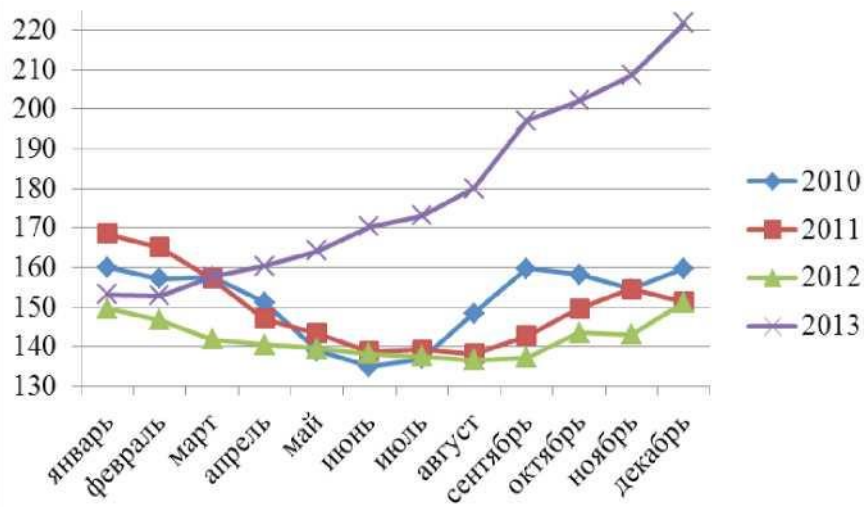
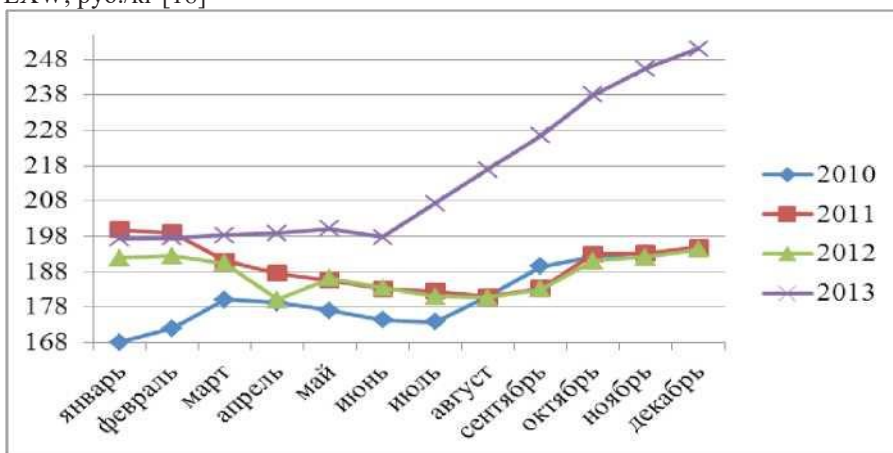


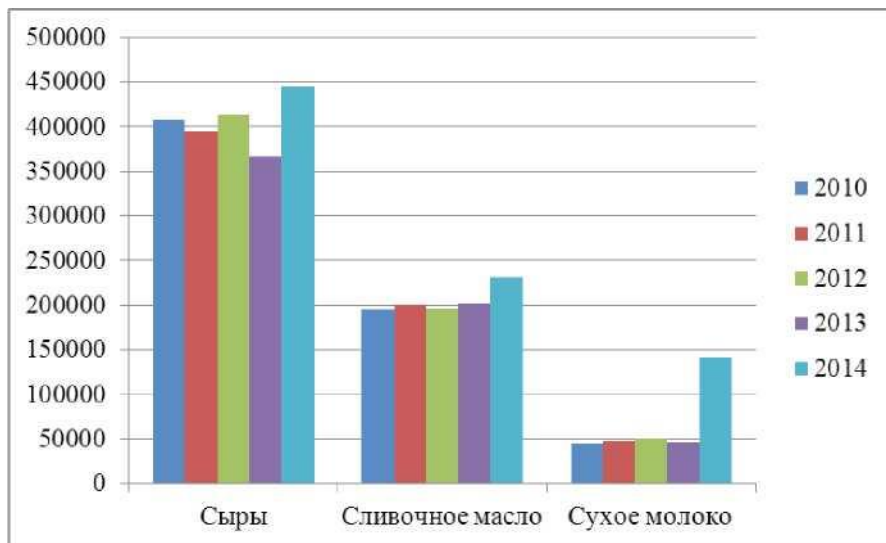
Рисунок 6 - Динамика средних цен на сыры 50% жирности в РФ, EXW, руб./кг [18]



Высокая стоимость и дефицит сырого молока в 2013 году стали причиной сокращения производства некоторых молочных продуктов в России и роста цен на них. Еще одним фактором удорожания продукции являются высокие цены на импортную продукцию. Так, например, после засухи в Новой Зеландии мировые цены на молочные продукты так и не снизились. Таким образом, стоимость сухого цельного молока выросла к 2012 году на 45% [16].

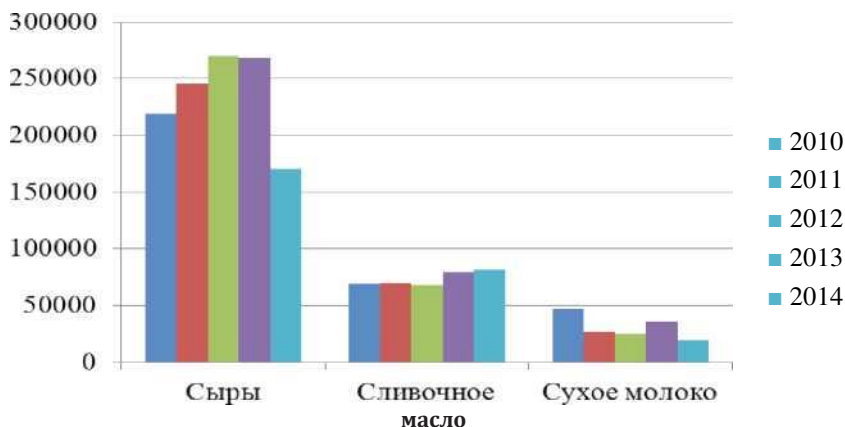
В 2014 году, на фоне стабилизации производства сырого молока и реализационных цен наблюдается рост производства ряда молочных продуктов. Так, производство сыров увеличилось на 12,4%, масла сливочного - на 13,4%, а лидером роста стало сухое молоко - на 29,6% (Рисунок 7).

Рисунок 7 - Динамика производства молочных продуктов, тонн [12]



Дефицит ряда молочной продукции в 2013 году компенсировался ростом импорта (Рисунок 8). Так, поставки сухого молока из-за рубежа выросли относительно 2012 года на 32,5%, сливочного масла - на 6,2 процента. При этом из Республики Беларусь было завезено около 127 тыс. тонн сухого молока или более 77% от общего объема импорта и 61 тыс. тонн сливочного масла или 41,3% от общего объема импорта. В 2014 году в результате роста отечественного производства молочной продукции наблюдается снижение импорта сыров на 21,8% и сухого молока на 28,3%, что в натуральном выражении составило 98,1 и 16,1 тыс. тонн, соответственно. Сливочное масло, вследствие незначительного роста объемов производства показало обратную динамику - прирост импорта по этому направлению составил 1,1%.

Рисунок 8 - Динамика импорта сыров, сливочного масла, сухого молока, тонн [12]



При этом, несмотря на проявление негативных тенденций в молочном сегменте наблюдается инвестиционная активность.

Так, к примеру, компания «Дамате» намерена вложить 5,6 млрд. рублей в строительство молочного комплекса проектной мощностью 88 тыс. тонн молока в год в Тюменской области. Продолжаются инвестиции и в другие проекты по производству сырого молока [18].

Переработка молока является очень важным сегментом отрасли молочного животноводства. Именно от нее зависит уровень цен на конечную продукцию, а также соотношение цен закупки с ценами на прилавках магазинов, что, в конечном счете, определяет уровень рентабельности производителей.

В соответствии с Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы государство намерено привлечь около 100 млрд. рублей инвестиций на развитие молочного сегмента АПК. Инвестиции позволят реконструировать 296 и построить 64 производственных комплекса, а также нарастить производство молочной продукции. К 2020 году объем производства цельномолочной продукции

вырастет в 1,2 раза, сыров — в 1,3 раза, сливочного масла — в 1,4 раза. На достижение ключевых показателей государственной программы предусмотрено субсидирование инвестиционных кредитов на строительство и модернизацию перерабатывающих и логистических мощностей. Это позволит не только решать задачи направленные формирование конкурентоспособной отрасли в части ассортимента продукции, но и повысить качество изготавливаемой продукции и снизить издержки на производство молочной продукции при обеспечении необходимого уровня потребления. Таким образом, развитие индустрии переработки молока в ближайшие годы гарантировано получит комплексную государственную поддержку.

Значительные резервы переработчиков молока заложены в оптимизации и повышении эффективности использования ресурсного потенциала. При чем речь идет не только о российских заводах, но и о крупных зарубежных игроках. В таблице 11 представлена статистика по первой десятке перерабатывающих предприятий РФ.

Таблица 11 - Использование производственной мощности на российском рынке по крупнейшим молокоперерабатывающим предприятиям

Компания	Выпуск продукции в натуральном выражении за год, тыс. тонн	Производственная мощность в год, тыс. тонн	Использования производственной мощности, %
«Вимм-Билль- Данн»	1898,8	2518,3	75,4
«Юнимилк»	1730,8	2734,3	63,3

«Данон»	1227,7	1495,4	82,1
«Эрман»	188,1	221,3	85
Молочный комбинат «Воронежский»	180,0	216,6	83,1
«Останкинский молочный комбинат» (Москва)	115,5	192,5	60
«Кампина»	96,2	126,2	76,2
«Алексеевский молочноконсервный комбинат» (Белгород)	82,7	153,1	54
«Ирбитский молочный завод» (Ирбит)	70	114,3	48,5
«Молочный мир» (Самара)	33,1	66,2	50
Всего	5622,9	7838,2	71,7
Среднее значение	X	X	56,9

Средний уровень показателя использования производственных мощностей на уровне 56,9% является крайне низким. С учетом того, что в Европе и Северной Америке низким считается даже показатель менее 80%, не все крупные переработчики эффективно используют имеющиеся ресурсы (от 48,5% до 85,0%). При этом, если в мире, по расчетам Международной молочной ассоциации со сточными водами в канализацию из 140 млн. тонн получаемой сыворотки сливается до 50%, то в России, по экспертным оценкам, этот процент достигает 80-ти. Принимая во внимание, что молочная сыворотка содержит около 50% сухих веществ молока, практикуемый повсеместный её слив эквивалентен-

тен ежегодной потере до 1,5 млн. тонн молока.

Российский рынок переработки молока в настоящее время проходит под диктовку трех крупнейших производителей - «Вим-Билль-Данн», «Юнимилк» и «Данон», которые фактически контролируют порядка трети всего рынка, а по некоторым позициям молочной продукции и более половины (таблица 1.2). Вся эта ситуация не способствует позитивной динамике в отрасли, и по мнению ряда экспертов проявляемая тенденция к монополизации рынка молочной продукции уже является барьером для его развития.

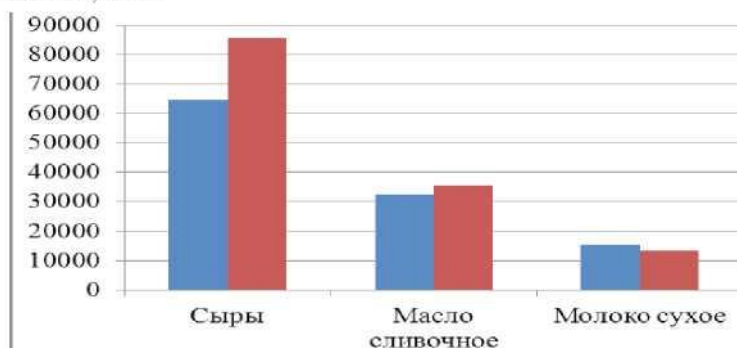
По мнению экспертов Российского союза предприятий молочной отрасли, новый игрок практически не может выйти на рынок, поскольку, несмотря на относительно высокую рентабельность данного бизнеса, начинать его с нуля достаточно рискованно с точки зрения длительного срока окупаемости инвестиций [15].

Таким образом, обострение конкуренции и растущее давление ритейлеров вызывает смену стратегических приоритетов развития участников рынка, особенно у российских компаний. Основными задачами действующих предприятий в последние годы стало создание и развитие сырьевой базы, привлечение необходимого объема инвестиций для обеспечения более глубокой переработки сырья, расширение ассортимента, создание и продвижение собственных торговых брендов в розничных торговых сетях, расширение географии сбыта.

В начале 2015 года рынок молочной продукции, продолжает сохранять тенденции развития по увеличению доли отечествен

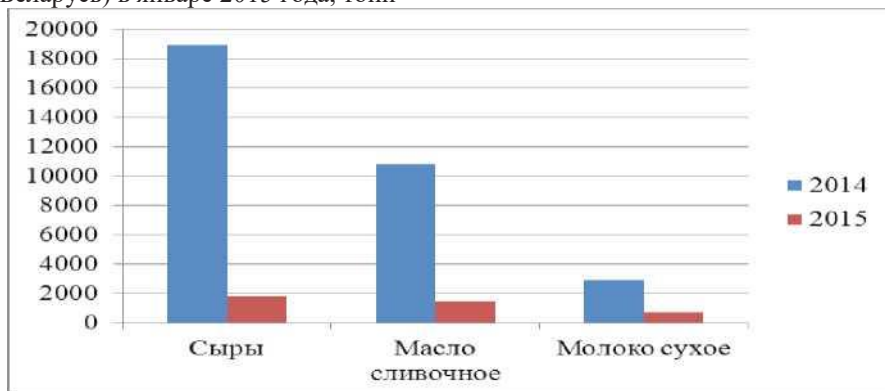
ного производства на внутреннем потребительском рынке. Особенно это проявляется в сегменте сыров, масла сливочного и сухого молока. (Рисунок 9, 10) [12].

Рисунок 9 - Динамика производства молочных продуктов за январь-февраль 2015 г.г., тонн



За первые два месяца 2015 по сравнению с аналогичным периодом 2014 года наблюдается прирост производства сыров на 32,8% до 85,7 тыс. тонн и масла сливочного на 10,0% до 35,7 тыс. тонн. Молоко сухое вследствие снижения спроса демонстрирует отрицательную динамику - (-)13,5% - уровень производства составил 13,3 тыс. тонн против 15,4 тыс. тонн в январе-феврале 2014 года.

Рисунок 10 - Динамика импорта молочных продуктов (без учета Республики Беларусь) в январе 2015 года, тонн



В январе 2015 года по сравнению с аналогичным периодом 2014 года объем импорта масла сливочного снизился на 76,5%, сыров на 48,5%, молока сухого на 18,6%.

Таким образом, сложившиеся условия по сокращению импорта молочной продукции обосновывают необходимость и дают возможность нарастить производственный и ресурсный потенциал молочного сегмента АПК.

2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ РЕГИОНА

2.1 Современный уровень развития молочного сегмента АПК Омской области

По итогам 2014 года среди субъектов Российской Федерации по производству молока Омская область является 12 по значимости регионом, по Сибирскому федеральному округу находится на третьей позиции и является значимым участником рынка молочных продуктов в Российской Федерации.

По уровню потребления молока на душу населения Омская область входит в первые десять субъектов РФ, среди регионов Сибирского федерального округа занимает второе рейтинговое место. В 2014 году объем потребления молочных продуктов составил 307 кг на душу населения при рекомендуемой Министерством здравоохранения и социального развития РФ норме 320-340 кг.

По предварительной оценке итогового баланса ресурсов и использования молока и молочных продуктов за 2014 год в Омской области произведено 709,4 тыс. тонн сырого молока (Таблица 12).

Таблица 12 - Баланс ресурсов и использования молока и молокопродуктов по Омской области, тыс. тонн [11]

2014 г.					
Показатели	всего за год	в том числе по кварталам			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
I РЕСУРСЫ					
Запасы на начало периода	39,2	39,2	47,2	58,2	59,4

Производство молока	709,4	118,7	223,7	225,6	141,4
Ввоз, включая импорт	274,2	67,8	82,2	93,6	30,6
в т.ч. импорт	1,8	0	1,3	0	0,5
Итого ресурсов молока и молокопродуктов	1022,8	225,7	353,1	377,5	231,4
II ИСПОЛЬЗОВАНИЕ					
Производственное потребление	80,6	27,0	21,3	18,2	14,1
Вывоз, включая экспорт	278,9	74,8	70,2	79,9	54,0
в т.ч. экспорт	24,0	9,1	5,2	5,6	4,1
Личное потребление	606,3	76,7	203,3	220,0	106,3
Итого использовано молока и молокопродуктов	965,8	178,5	294,8	318,1	174,4
Запасы на конец периода	57,0	47,2	58,3	59,4	57,0

Ресурсы в объёме 1022,8 тыс. тонн с учётом имевшихся запасов на начало года и ввоза продукции позволили полностью наполнить потребительский рынок Омской области и довести уровень самообеспечения по молоку до 103,3%, превысив среднероссийский параметр. Ежедневно в Омской области производится около 1100 тонн молочной продукции, из них около 300 тонн реализуется за пределы региона (Алтайский край, Новосибирская и Тюменская области). За 2014 год объём вывоза молочной продукции превысил ввоз на 1,7% и достиг 278,9 тыс. тонн, из которых более 8,5% приходится на экспорт молочных консервов.

Таким образом, регион не только полностью обеспечивает себя молочными продуктами, но и поставляет в другие субъекты России и экспортирует (молочные консервы).

Переработка молока в Омской области осуществляется 75 крупными и небольшими перерабатывающими заводами, их подразделениями и цехами малой мощности с производственным потенциалом по переработке молочного сырья около 600 тыс. тонн в год. Крупнейшими производителями являются ЗАО «Любин

ский молочноконсервный комбинат», «Манрос М» филиал ОАО «Вимм-Билль-Данн», ООО «Лузинское молоко», ООО «ВНИМИ-Сибирь», ООО «Маслосыркомбинат «Тюкалинский», филиал ООО «Юнилевер Русь» (Таблица 13).

Таблица 13 - Крупные молокоперерабатывающие предприятия Омской области

Компания	Район	Производственная мощность (тонн/год)	Уд. вес, %
«Любинский МКК»	Любинский	146000	27,8
«Манрос М»	г. Омск	113880	21,7
«Маяк»	Муромцевский	54750	10,4
«Маслосыркомбинат-С»	Москаленский	45000	8,6
«Сибиряк»	Полтавский	30000	5,7
«Калачинский молкомбинат»	Калачинский	25770	4,9
«Юнилевер Русь»	г. Омск	21120	4,0
Маслодельный завод «Седельниковский»	Седельниковский	18000	3,4
«Кормиловский молзавод»	Кормиловский	15000	2,9
«ВНИМИ-Сибирь»	г. Омск	14600	2,8
«Лузинское молоко»	Омский	13358	2,5
Маслосыркомбинат «Тюкалинский»	Тюкалинский	10000	1,9
«СЫРОДЕЛ»	Москаленский	7000	1,3
«АФ Екатеринославская»	Щербакульский	3650	0,7
«Молочная река»	г. Омск	2650	0,5
«Москаленский сыродел»	Москаленский	2500	0,5
«Центр питательных смесей»	г. Омск	1000	0,2
«Новологиново»	Большереченский	1000	0,2
Итого		525278	100,0

За 2014 год региональными перерабатывающими предпри-

ятиями произведено 160,4 тыс. тонн цельномолочной продукции (в пересчете на молоко), 6,7 тыс. тонн сливочного масла, 33,2 тыс. тонн сыра и творога, 34,3 тыс. тонн мороженого и десертов замороженных. Среднегодовой показатель отгруженных молокоперерабатывающими предприятиями товаров собственного производства в объеме 15 млрд. рублей является третьим среди секторов экономики региона.

В целях анализа молочного сегмента региона рассмотрим также сырьевую базу Омской области (Таблица 14).

Таблица 14 - Производство молока за 2014 год, тыс. тонн [11]

Район, природно-климатическая зона	Производство молока	Темп роста, %
Павлоградский	35,6	96,9
Таврический	35,3	104,6
Полтавский	34,0	103,9
Шербакульский	31,4	107,7
Русско-Полянский	28,1	103,3
Черлакский	28,0	104,8
Нововаршавский	23,8	108,8
Одесский	19,3	104,3
Оконешниковский	15,1	96,7
Степная	250,6	103,4
Исилькульский	45,5	104,6
Москаленский	38,3	103,1
Азовский	33,1	105,2

Марьяновский	29,8	101,4
Калачинский	29,3	99,5
Омский	26,9	97,5
Любинский	26,1	99,1
Кормиловский	20,0	98,1
Южная лесостепная	248,5	101,5
Большереченский	31,8	100,9
Крутинский	22,8	97,3
Называевский	20,0	100,4
Горьковский	18,9	102,6
Саргатский	18,1	103,4
Тюкалинский	17,9	100,0
Муромцевский	15,1	109,0
Нижеомский	10,4	95,2
Колосовский	8,2	98,7
Северная лесостепная	162,8	100,6
Тарский	18,7	98,7
Тевризский	6,6	88,3
Седельниковский	6,1	105,7
Знаменский	5,3	106,5
Усть-Ишимский	4,9	98,3
Большеуковский	2,1	103,2
Северная	43,7	98,9
г. Омск	3,8	97,3
Омская область	709,4	101,8

Наибольшую долю производства сырого молока (более 70%) обеспечивают сельскохозяйственные товаропроизводители степ-

ной и южной лесостепной природно-климатических зон. При этом на их долю приходится и наибольший прирост объёмов производства - 3,4 и 1,5 %, соответственно.

Для более детального изучения молочного сегмента АПК Омской области была рассмотрена сырьевая база в разрезе природно-климатических зон по сельскохозяйственным организациям (Приложение 5). Сельскохозяйственными организациями реализуется 248,6 тыс. тонн молока, наибольший удельный вес в общем объеме реализации по региону имеют предприятия южной лесостепной природно-климатической зоны - 42,7% или 106,1 тыс. тонн. Вторыми по производству сырого молока являются сельхоз организации степной природно-климатической зоны с объемом реализации 98,5 тыс. тонн. (39.6%). По сельскохозяйственным организациям северной и северной лесостепной зон объем реализации молока составляет 9,3 тыс. тонн. (3,7%) и 34,7 тыс. тонн. (14,0%), соответственно.

В 2014 году сохранилась тенденция улучшения качественной структуры реализованного молока. Удельный вес молока реализованного высшим сортом вырос на 13,2 процентных пунктов (далее - п.п), первым и вторым сортами снизился на 9,9 п.п. и 3,3 п.п., соответственно. Наибольший удельный вес в структуре реализации приходится на молоко высшего сорта - 81,2%, удельный вес молока первого и второго сортов составляет 18,1% и 0,7%, соответственно. Для наглядности представим данную структуру в виде диаграммы (Рисунок 11).

Рисунок 11 - Структура качества реализованного молока за 2013 - 2014 г.г., %
[11]



За счёт достигнутого позитивного изменения качественной структуры сырьевой базы создаются предпосылки для внедрения молокоперерабатывающей промышленностью Омской области инновационных молочных продуктов, расширения ассортимента до уровня, позволяющего выходить на эффективные рынки сбыта с целью получения более высокой добавленной стоимости.

В настоящее время ассортимент молочной и кисломолочной продукции крупнейших молокоперерабатывающих предприятий Омской области колеблется от одного наименования в «Юнилевер Русь» до 13 позиций в Любинском МКК и «Лузинское молоко». При этом каждый вид продукции варьируется по нескольким позициям упаковки и жирности (Приложение 1).

Наиболее широким ассортиментом молочной продукции выделяются предприятия: «Лузинское молоко», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Любинский молочноконсервный комбинат», «Кормиловский молзавод». Эти организации предлагают: масло сливочное, молоко (в т.ч. сухое и топленое) молочные консервы, сливки, сыворотку.

Наибольший товарный ряд по кисломолочной продукции представлен такими предприятиями, как: «МАНРОС М», «ВНИ-

МИ-Сибирь», «Любинский молочноконсервный комбинат», «Калачинский молкомбинат», «Лузинское молоко». Ассортимент кисломолочной продукции данных предприятий представлен следующими наименованиями: ацидофилин, бифидок, варенец, кефир, йогурт, простокваша, ряженка, сметана, сыр, сухие закваски, творог.

Следует отметить узкую специализацию филиала «Юнилевер Русь», который является производителем мороженного и широкий ассортимент выпускаемой сырной продукции «Сибиряк», наличие научно-производственной базы во «ВНИМИ-Сибирь».

Сводная матрица молочной продукции представлена в приложении 2.

Структура производства и качественные характеристики сырого молока максимально территориально приближены к производственным мощностям перерабатывающих предприятий и основным сегментам потребительского рынка (Приложение 3).

Большинство крупных предприятий располагаются в г. Омске - «МАНРОС М», «ВНИМИ-Сибирь», «Центр питательных смесей», филиал «Юнилевер Русь», «Молочная река».

Конкурентный анализ крупнейших молокоперерабатывающих предприятий региона и ценовой политики Омской области, представленный в форме приложения 4, позволил сделать вывод о зависимости молочного сегмента АПК Омской области в основном от ёмкости потребительского рынка г. Омска. Таким образом, бесспорно актуальным для его развития и нивелирования жёсткой конкуренции за присутствие в районах г. Омска с наиболее высоким потребительским спросом является оптимизации взаимодействия с региональным товаропроводящим сегментом.

Взаимодействие товаропроизводителей молочного сегмента Омской области с торговым бизнесом по поставкам молочных продуктов осуществляется через магазины шаговой доступности, оптовые и сетевые торговые компании. В таблице 15 указано на присутствие в торговых сетях крупных товаропроизводителей региона.

Таблица 15 - Взаимодействие молочного сегмента АПК и торговых сетей

	ООО «АШАН»	ООО «Холдей»	ЗАО «Тандер»	ООО «Бакалея — Сервис»	ООО «О-кей»	ООО «Лента»	ООО «i»	ООО «Формат»	ООО «Метро Кэш энд Керри»
ООО «Лузинское молоко»									
ООО «Калачинский молкомбинат»									
ООО «ВНИМИ - Сибирь»									
ООО «Ястро»									
ЗАО «Любинский МКК»									

Вместе с тем намерения по расширению рынка сбыта молочной продукции и по данному направлению имеют уже 37 перерабатывающих предприятий. Данный вывод подтверждают и результаты SWOT-анализа (Таблица 16).

Таблица 16 - SWOT-анализ крупнейших производителей молочной продукции Омской области

	Компания	Сильные стороны
1	«Любинский МКК»	Широкий ассортимент, наличие зарубежных рынков сбыта, известный бренд, высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, близость к областному центру, высокое качество продукции, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации
2	МАНРОС М»	Широкий ассортимент, близость к областному центру, высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, высокое качество продукции, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации
3	«Сибиряк»	Высокая производственная мощность, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации
4	«Калачинский молкомбинат»	Широкий ассортимент, высокое качество продукции, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации, квалифицированный персонал
5	«Лузинское молоко»	Широкий ассортимент, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации, известный бренд, высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, близость к региональному центру, высокое качество продукции, собственная сырьевая база
6	«ВНИМИ-Сибирь»	Широкий ассортимент, известный бренд, высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, стабильный канал реализации, постоянная сырьевая база, высокое качество продукции
7	«Центр питательных смесей»	Высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, близость к областному центру, высокое качество продукции
8	«АФ Екатеринославская»	Постоянная сырьевая база, квалифицированный персонал, высокая производственная мощность
9	«Юнилевер Русь»	Отсутствие местных крупных производителей-конкурентов, высокая производственная мощность, известность бренда, квалифицированный персонал, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации, высокое качество продукции

	Компания	Сильные стороны
10	«Кормиловский молзавод»	Высокая производственная мощность, высокое качество продукции, постоянная сырьевая база
11	«Молочная река»	Широкий ассортимент, высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, высокое качество продукции, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации
12	Маслодельный завод «Седельниковский»	Широкий ассортимент, высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, высокое качество продукции, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации
13	«Маяк»	Высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, высокое качество продукции
14	«Маслосыр-комбинат-С»	Высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, высокое качество продукции
15	«■СЫРОДЕЛ»	Высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, высокое качество продукции
16	Маслосыркомбинат «Тюкалинский»	Высокая производственная мощность, квалифицированный персонал
17	«Москаленский сыродел»	Широкий ассортимент, высокая производственная мощность, квалифицированный персонал, высокое качество продукции, постоянная сырьевая база, стабильный канал реализации
18	«Новологиново»	Высокая производственная мощность, высокое качество продукции, постоянная сырьевая база

SWOT-анализ показал появившиеся возможности развития молочного сегмента АПК Омской области используя активную государственную политику в сфере агропромышленного комплекса, а так же расширение ёмкости и доходности внутреннего рынка сбыта в связи с санкциями США и ЕС и, соответственно, формирование благоприятного инвестиционного климата для отечественного товаропроизводителя.

В качестве слабой стороны товаропроизводителями обозна-

цена высокая текучесть высококвалифицированных кадров из-за недостаточно высокого уровня заработной платы.

Как угрозы рассматриваются:

- большое количество крупных конкурентов и появление новых игроков на рынке;
- сокращение поставок и повышение стоимости сырья;
- человеческий фактор;
- опасность техногенных катастроф.

В качестве основных проблем подкомплекса переработки молока нашего региона следует отметить недостаточность сырьевой базы, значительный удельный вес ввозимого молока, а так же большой удельный вес (более 48%) и низкое качество молока производимого в личных подсобных хозяйствах, удорожание привлекаемых заёмных финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов по модернизации, обновлению и строительству новых производственных мощностей, взаимодействия с федеральными торговыми сетями и продвижении инновационных продуктов.

2.2 Опыт функционирования интегрированных холдинговых структур в молочном скотоводстве региона

Опыт Омской области и показывает, что вертикально интегрированные структуры становятся весомыми товаропроизводителями сельскохозяйственной продукции региона, стабилизирующими конъюнктуру российского молочного рынка. Они способствуют объединению аграрного, промышленного, торгового капиталов и потенциальных возможностей организаций, снижению

себестоимости продукции (в т.ч. за счет снижения транзакционных издержек), достижению паритета участников рынка благодаря сбалансированному механизму перераспределения доходов, сокращению и ликвидации неплатежей и кассовых разрывов хозяйствующих субъектов, снижению налоговой нагрузки.

Рынок производства сырого молока и молочных продуктов Омской области развивается в условиях роста объемов продаж и достаточно высокого уровня рентабельности отрасли. По данным приложения А видно, что в 2012 г. удельный вес вертикально интегрированных структур в производстве молока в регионе значительно увеличивается с каждым годом благодаря повышению эффективности хозяйственной деятельности агрохолдингов.

Практика создания агрохолдингов в Омской области свидетельствует о необходимости дальнейшего развития вертикальной интеграции в регионе, а также формирования эффективного организационно-экономического механизма вертикально интегрированных структур. При этом может возникнуть вопрос о необходимости создания такого механизма. Данные таблицы 14 показывают положительную динамику в увеличении удельного веса данных структур почти в два раза (2,6% в 2012 г. относительно 1,4% в 2011 г.). Однако, такие темпы роста удельного веса еще не свидетельствуют об «идеальных» организационно-экономических отношениях в интегрированных структурах молочно-продуктового подкомплекса АПК Омской области.

До 2008 г. при сохранении формата таблицы в приложении А данные по строке «вертикально интегрированные структуры» отсутствовали. В связи с этим, анализируем развитие верти-

кальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе Омской области

Мотивы интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе АПК на территории России, как правило, не совпадают с западными вариантами, где главный мотив - снижение капитализации поглощаемой компании по отношению к потенциальной стоимости строительства собственных альтернативных мощностей компанией-инвестором. Животноводческие хозяйства региона не имеют финансовой возможности для своевременного расчета с поставщиками, банкротятся и попадают под их управление. Последние часто вынуждены были брать обанкротившегося контрагента, чтобы вернуть долги и сохранить перспективы сбыта [72, 214].

Основные экономические причины интеграции обусловлены необходимостью увеличения рентабельности, снижения транзакционных издержек, получения государственной поддержки для дальнейшего развития агробизнеса. В своей основе она (интеграция) является альтернативой тем негативным процессам, результатом которых стало значительное уменьшение объемов производства сельскохозяйственной продукции, ухудшение финансово-экономического состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей, свертывание социального развития села. Развитие агропромышленной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе Омской области способствует более эффективной организации производства. Позволяет развивать инфраструктуру, повышать генетический потенциал крупного рогатого скота, создавать более рациональные «продуктовые цепочки», избегая услуг многоступенчатого посреднического звена [220, с. 9].

Функционирование агрохолдингов даст возможность существенно расширить технологическую, научно-образовательную, инновационную и информационную инфраструктуру молочно-продуктового подкомплекса региона, а также создать для участников агрохолдинга условия к укреплению партнерских отношений в целях выпуска конкурентоспособной молочной продукции. В связи с этим рассмотрим более подробно опыт функционирования вертикально интегрированных структур в молочно-продуктовом подкомплексе Омской области. На сегодняшний день крупнейшими агрохолдингами в молочном скотоводстве региона являются общества с ограниченной ответственностью «Агропромышленная компания “Титан”» (далее ООО «АПК “Титан”») и «Агрокомплекс “Ударный”» (далее ООО «Агрокомплекс “Ударный”»). Проанализируем ключевые экономические показатели данных агрохолдингов [203, 205].

ООО АПК «Титан» арендует земли сельскохозяйственного назначения в семи районах Омской области. Эти районы расположены в трех природно-климатических зонах. Права пользования земельным ресурсом установлены договорами аренды земельных участков. За анализируемый период структура земельных угодий претерпела незначительные изменения: около 1700 га сельскохозяйственных угодий переведено в состав прочих земель (приложение Б).

Из анализируемой таблицы (данные по состоянию на 1 февраля 2012 г.) можно сделать вывод о том, что наибольшая доля арендуемых земель сосредоточена в южной лесостепи, которая является самой благоприятной зоной для растениеводства, достаточно снабжена осадками и теплом, что послужит в долгосрочной

перспективе получению высоких урожаев сельскохозяйственных культур. Аренда земель сельскохозяйственного назначения в нескольких районах региона предполагает получение высоких урожаев вне зависимости от сложившихся погодных условий в той или иной природно-климатической зоне Омской области. В целях дальнейшего увеличения продуктивности дойного стада и увеличения поголовья скота разработана программа по кормопроизводству на 2012 - 2014 гг. с введением в структуру кормовых культур: проса на сено, суданской травы на сенаж, введением вики и гороха в 4 - 5 компонентные смеси однолетних трав. Составлен зеленый конвейер на летне-пастбищный период по каждому структурному подразделению. Особое внимание будет уделено улучшению структуры и состояния многолетних трав, эта работа начата в 2012 году - обмолочены многолетние травы на площади 450 га, получена 71 т семян (эспарцет, люцерна, донник и костреч).

Показатели использования трудовых ресурсов ООО АПК «Титан» представлены в таблице 17. Анализируя таблицу 17 можно сказать, что за три года наблюдается сокращение численности работников на 128 человек (10,86%), при этом увеличивается число занятых в производстве растениеводческой продукции, что связано с привлечением сезонной рабочей силы. Из-за снижения численности работников, снизились затраты труда и количество отработанных дней. Коэффициент использования рабочей силы имеет тенденцию к снижению, что говорит о недостатке рабочей силы в вертикально интегрированной структуре. Кроме того, по причине снижения привлекательности сельскохозяйственного труда, руководство ООО АПК «Титан» с каждым годом увеличивает фонд заработной платы, в целях предотвращения оттока

рабочей силы.

Также в организации проводится эффективная социальная политика, направленная на закрепление персонала, ликвидации текучести кадров, подготовки управленцев среднего звена из числа рабочих своей вертикально интегрированной структуры.

Таблица 17 - Показатели использования трудовых ресурсов ООО АПК «Титан»

Показатель	2010 г	2011 г	2012 г	2012 г к 2010 г, %
Численность работников всего, чел.	1179	1120	1051	89,1
в сельском хозяйстве	1179	1120	1051	89,1
в растениеводстве	731	670	762	104,2
в животноводстве	448	420	349	77,9
Затраты труда всего, тыс. чел-ч	2237	1929	1742	77,9
в сельском хозяйстве	2237	1929	1742	77,9
в растениеводстве	1710	1496	1323	77,4
в животноводстве	527	433	419	79,5
Отработано 1 работником всего, дней	271	246	237	87,4
в сельском хозяйстве	271	246	237	87,4
в растениеводстве	334	319	248	74,2
в животноводстве	168	147	172	102,1
Коэффициент использования рабочей силы	0,98	0,89	0,85	-0,13

Заработная плата по основному производству, тыс. руб.	15795	14642	15652	99,1
в сельском хозяйстве	13409	14346	15326	114,3
в растениеводстве	2816	3315	3514	124,8
в животноводстве	1981	1546	1649	83,2

Финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности анализируемой вертикально интегрируемой структуры за анализируемый период представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Эффективность оптимизации структуры посевных площадей хозяйства

Наименование показателя	Факт	Оптимальный план	Изменение, %
Молочное стадо			
Затраты на корма, тыс. руб.	53108	48512	-8,65
Валовое производство молока, ц	75523	75523	100,00
Объем реализации молока, ц	69432	69432	100,00
Цена реализации 1 ц, тыс. руб.	1,200	1,200	100,00
Себестоимость 1 ц, тыс. руб.	1,342	1,169	-7,01
Себестоимость реализации, тыс. руб.	101351,87	86094,00	-12,89
Выручка от реализации, тыс. руб.	90487	90487	100,00
Прибыль (убыток) от реализации молока, тыс. руб.	(10865)	4 393	140,43
Окупаемость затрат	0,86	1,10	27,9
Рентабельность продаж молока, %	-	9,73	-
Молодняк КРС			
Затраты на корма, тыс. руб.	33927	31362	-7,6
Валовой прирост живой массы, ц	566	566	0,00
Цена реализации, руб./ц	3800	3800	100,00

Реализация мяса, ц	4697,0	4697,0	100,00
Выручка от реализации мяса, тыс. руб.	25733,0	25733,0	100,00
Себестоимость реализованного мяса, тыс. руб.	44292,0	38852,9	-10,46
Убыток от реализации, тыс. руб.	-18559,0	-16291,9	-29,11
Окупаемость, руб.	0,58	0,72	11,68

Проанализировав полученные значения коэффициента текущей ликвидности, можно сделать вывод, что в 2012 г. ООО АПК «Титан» не имело возможность оплачивать срочные обязательства посредством оборотных активов, не смотря на то, что в 2010-2011 гг. величина необходимых оборотных активов увеличилась. В 2012 г. платежеспособность ООО АПК «Титан» имела значительное снижение по сравнению 2010 г., что свидетельствует о невозможности мобильного погашения кредиторской задолженности. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами достиг максимального значения за весь анализируемый период в 2011 г., т.е. можно утверждать, что у организации имелись возможности для проведения независимой финансовой политики, но эти объёмы исчерпаны. Коэффициент соотношения заемных и собственных оборотных средств, характеризующий финансовую устойчивость агрохолдинга, уменьшился в 2012 г. по сравнению с 2011 и 2010 гг. и составил 2,75, при норме 0,70 и менее. Это говорит о зависимости хозяйствующего субъекта от внешних источников средств, минимальное значение коэффициента было достигнуто в 2012 г. ООО АПК «Титан» относится к сельскохозяйственным организациям с высоким уровнем финансовой зависимости. Уверенность кредиторов в том, что их дебитор

сможет расплатиться по своим краткосрочным обязательствам очень низкая.

За анализируемый период коэффициенты оборачиваемости капитала в 2012 г. незначительно уменьшились по сравнению с 2011 г., что свидетельствует о снижении деловой активности ООО АПК «Титан». Рассматривая коэффициент общей оборачиваемости капитала в динамике можно сказать, что его уменьшение означает замедление оборота средств хозяйствующего субъекта. В тоже время, использование основных средств в 2012 г. наиболее эффективно, о чем свидетельствует значение коэффициента имобилизованных активов. Одним из важнейших показателей работы ООО АПК «Титан» является коэффициент всех оборотных активов (так как он характеризует количество оборотов всех оборотных средств), его снижение заметно в 2011 г. по сравнению с 2011 г. и 2010 г., тогда как сам период оборота оборотных средств возрос, что свидетельствует о снижении эффективности их использования. В связи с этим следует обратить внимание на ускорение оборачиваемости оборотных активов (таблица 19).

Таблица 19 - Оценка деловой активности организации

Показатели	2010 г	2011 г	2012 г	Изменение 2012 к 2010 г.
1. Производительность труда, тыс. руб.	730,8	667,8	858,9	128,1
2. Общая капиталоотдача (фондоотдача), руб.	1,9	1,6	0,5	-1,4
3. Фондоотдача основных производственных фондов, руб.	1,9	1,4	0,3	-1,6
4. Оборачиваемость всех оборотных активов, оборотов	1,0	0,8	0,3	-0,7

5. Оборачиваемость средств в расчетах в оборотах, оборотов	11,5	9,6	3,8	-7,7
6. Оборачиваемость средств в расчетах, дней	31,0	37,0	95,0	64,0
7. Оборачиваемость запасов, в оборотов	2,1	2,7	5,5	3,3
8. Оборачиваемость запасов, дней	169,0	136,0	66,0	-103,0

В 2012 г. ООО АПК «Титан» увеличило количество кредитов потребителям продукции, о чем говорит увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности. Однако, этот показатель постоянно колеблется за счет организации индивидуальной работы с потребителями сельскохозяйственной продукции. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в динамике за 3 года свидетельствует о том, что средний срок оборота кредиторской задолженности составляет 60-65 дней. Данный показатель мало приемлем как для вертикально интегрированной структуры, так и для ее кредиторов.

Экономическое положение ООО АПК «Титан» оставляет желать лучшего, однако, следует учесть специфику агробизнеса, которым занимается данная вертикально интегрированная структура. Длительный финансовый цикл сельскохозяйственного производства, а также высокая капитало-, фондо-, материало- и трудоемкость производства продукции сказываются на показателях экономической устойчивости хозяйствующего субъекта. Тем не менее агрохолдинг расширяет рыночные позиции, что требует дальнейшего исследования в следующем параграфе.

Далее рассмотрим вертикально интегрированную структуру ООО «Агрокомплекс «Ударный»», которая расположена на территории Горьковского района Омской области с центром управления в г. Омске. Также в областном центре находятся производственные и торговые объекты данного агрохолдинга.

В 2004 г. в Омской области предпринимателем Сергеем Александровичем Головачевым были инвестированы в аграрное производство средства, полученные в результате успешной торговой-посреднической деятельности. Полученная прибыль реинвестировалась в строительство свинофермы в пос. Ударном Горьковского района Омской области. Первоначально приобретаемые аграрные активы оставались в собственности независимых юридических лиц, управление которыми осуществлялось через ООО АГРОСОЮЗ.

Впоследствии все активы путем слияния трех хозяйств (ООО «Рассвет» в пос. Ударном, сельскохозяйственного производственного кооператива (далее СПК) «Заря» в пос. Крюковке и СПК «Романенко» в пос. Октябрьском) были консолидированы под самым известным к тому времени брендом ООО «Агрокомплекс «Ударный»», который в настоящее время является крупным, технологически взаимосвязанным комплексом, соединившем в себе производство, переработку и реализацию молочных продуктов.

В настоящее время ООО «Агрокомплекс «Ударный»» развивает два отраслевых направления - животноводство и растениеводство. Агрохолдинг включает молочный завод и четыре животноводческих хозяйства с современным оборудованием и программным обеспечением, в том числе животноводческий комплекс в пос. Октябрьском Омского района. (Рисунок 12)

Несмотря на финансовые проблемы, вызванные последствиями экономического кризиса 2008-2010 годов, руководство данной сельскохозяйственной организации сумело не только сохранить «докризисный» объем продаж, но и улучшило финансовые показатели (в т. ч. абсолютные) за счет эффективной антикризисной политики (диверсификации агробизнеса, квалифицированного менеджмента и грамотного управления персоналом).



Рисунок 12 - Организационная структура ООО «Агрокомплекс «Ударный»»

В комплексе содержится молочное стадо, насчитывающие 660 голов. Мощность молочного завода составляет 20 т сырого молока в сутки. Ассортимент молочной продукции составляет 15 наименований, в том числе сыры. Завод выпускает продукцию в районном центре Горьковское и до 2010 г. находился на консервации. Предприятием-интегратором является свинокомплекс в пос. Ударном, производственные мощности которого составляют 1200 т свинины в убойной массе в год.

Структура растениеводческого направления агрохолдинга включает 10 тыс. га посевных площадей, Советский хлебоприемный пункт (далее ХИЛ) на 30 тыс. т, элеватор для хранения семенного фонда и машинно-тракторную станцию (далее МТС) в г. Омске, где базируется сельхозтехника. Кроме технической функции, МТС контролирует все поля агрокомплекса. Обменные функции выполняет сбытовое подразделение, которое отвечает за реализацию продукции.

В ООО «Агрокомплексе «Ударный»» применяют стойлово-пастбищное содержание скота, зимой базирующее на кормлении животных силосом, сенажом, сеном, соломой, а летом - на использовании естественных пастбищ в сочетании с зеленым кормом культур зеленого конвейера с добавлением концентратов. В ООО «Агрокомплекс «Ударный»» животные содержатся круглый год на сенаже, что позволяет получать более высокие надои молока.

Наличие значительных площадей естественных сенокосов и пастбищ позволяет хозяйству заготавливать необходимое количество кормов, а летом осуществлять выпас скота. Такое содержание оказывает благоприятное влияние на животных, а также позволяет своевременно проводить профилактические ветеринарно-санитарные мероприятия, ремонтные работы на фермах. В стойловый период скот содержат в стойлах на привязи, расположенных в коровнике продольными рядами. Привязное содержание в стойловый период дает возможность более точно нормировать кормление коров, успешнее проводить их раздой, наблюдать за состоянием здоровья и т.п.

В ООО «Агрокомплекс «Ударный»» при привязном содержании механизированы такие процессы, как раздача кормов и

уборка навоза. Для раздачи кормов применяют агрегаты (трактор с прицепом-кормораздатчиком КТУ- 10, РММ-5). Для уборки навоза используют транспортеры типа ТСН-160, ТСН-3-Б. Процесс доения коров не автоматизирован и осуществляется скотниками. Доевание в данном хозяйстве - в бидон. Молоко сразу после доения поступает в молочные пункты, где подвергается очистке и охлаждению. Следует отметить, что молоко является одним из основных видов продукции, производимых в ООО «Агрокомплекс «Ударный»». Наибольшую прибыль агрохолдинг получает от производства молока, наибольшую прибыль среди продукции растениеводства занимает производство ячменя - 15012 тыс. руб. Таким образом, для ООО «АК Ударный» характерен самый высокий уровень товарности молока и средний уровень прибыльности. Система оплаты труда - сдельная, т.е. производится исходя из нормы обслуживания работников животноводства и сдельных расценок. Экономические показатели данной вертикально интегрированной структуры отражены в приложении В.

По данным приложения В видно, что в 2011 г. произошел рост затрат на производство и реализацию продукции более чем в 4 раза, хотя чистая прибыль, увеличилась лишь на 3%. Однако, в 2012 г. наблюдается обратная ситуация.

В 2012 г. затраты на производство и реализацию сельскохозяйственной продукции сократились на 67,6% от уровня 2011 г. с одновременным ростом прибыли от реализации на 13% за аналогичный период. По данным таблицы 7 видно, что показатели рентабельности, в основном, имеют тенденцию к снижению. За анализируемый период рентабельность продукции увеличилась с

10% в 2010 году до 14% в 2012 г. При этом следует отметить существенное снижение рентабельности всех активов в 2012 г. (на 78% по сравнению с 2010 г.). Данная ситуация свидетельствует о весьма положительных тенденциях в развитии компании. Собственники агрохолдинга, реинвестируя получаемую прибыль, наращивают активы фирмы. В настоящий момент это снижает их рентабельность. Хотя при этом сохранение значения показателя рентабельности затрат может иметь место при росте прибыли в абсолютном выражении. Здесь имеют место тенденции роста. Рентабельность основных производственных фондов снижается, что отражает снижение доходности использования основных средств, участвующих в производстве сельскохозяйственной продукции (приложение Г).

Основной причиной снижения рентабельности является неудовлетворительная работа по продвижению продукции на аграрном рынке, и как следствие низкий темп роста объемов продаж. В тоже время увеличение затрат вызвано повышением цен поставщиков, отсутствием надлежащего контроля за расходами, в том числе за уровнем транзакционных издержек. В целях увеличения доходности продаж вертикально интегрированная структура ООО «Агрокомплекс "Ударный"» должна ориентироваться на изменения конъюнктуры рынка, проводить мониторинг ценовой политики конкурентов, осуществлять постоянный контроль за уровнем затрат на производство и реализацию сельскохозяйственной продукции, а также осуществлять гибкую и обоснованную ассортиментную политику в области продвижения продукции на рынок молока и продуктов питания. Расчет основных показателей деловой активности приведен в таблице 15.

В динамике наблюдается рост производительности труда на 28,1% за счет внедрения немецкого доильного оборудования. Общая капиталоотдача за анализируемый период снизилась на 73%. Также в 2012 г. по сравнению с 2010 г. произошло снижение фондоотдачи основных производственных фондов на 83% и увеличение срока оборачиваемости средств в расчетах на 0,22. Динамика показателей ликвидности представлена в приложении Д.

По данным приложения Д видно, что коэффициенты ликвидности не соответствуют нормальным ограничениям. Наблюдается незначительный рост коэффициента быстрой ликвидности. В 2012 г. наблюдается снижение коэффициента текущей ликвидности по сравнению с 2011 г., а также значительный рост коэффициента быстрой ликвидности по сравнению с 2011 г.

Экономическое положение ООО «Агрокомплекс "Ударный"» также является характерным для сельскохозяйственной организации. Кредиторская задолженность не может быть полностью погашена за счет имеющихся денежных средств. Ожидаемый возврат средств от покупателей не погасит все краткосрочные кредиты и проценты по ним. Однако, у вертикально интегрированной структуры достаточно запасов для того, чтобы при их вовлечении в производство и поступлении выручки от реализации сельскохозяйственной продукции погасить все долгосрочные кредиты и займы. Конечно, за анализируемый период наблюдается нехватка собственных оборотных средств. Хотя коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативу, тем не менее, за счет мобилизации всех оборотных активов у агрохолдинга существует возможность погасить не только краткосрочные, но и долгосрочные обязательства. Проведенный анализ экономических

показателей крупнейших вертикально интегрированных структур молочнопродуктового подкомплекса Омской области показывает наличие проблем финансового характера в хозяйственной деятельности данных агрохолдингов. Однако, эти проблемы во многом характерны для большинства хозяйствующих субъектов агробизнеса Российской Федерации. В связи с этим, считаем, что у вертикальной интеграции в сельском хозяйстве региона имеются перспективы, которые проанализируем далее. Развитие интеграционных процессов обусловлено объективным экономическим процессом, связанным, с одной стороны, с укрупнением сельскохозяйственных организаций, научно-техническим прогрессом, природно-экономическими условиями, с другой - необходимостью взаимодействия различных аграрных, промышленных и торговых структур.

Аграрные организации Омской области готовы вступать в интегрированные структуры и кластеры с целью снижения финансовых, рыночных и природно-климатических рисков. В свою очередь организации пищевой промышленности (молочные заводы и комбинаты) региона заинтересованы в стабильной сырьевой базе и расширении рынков сбыта молочной продукции.

В то же время следует учитывать, что омские аграрии опасаются снижения капитализации своих бизнес-единиц (при поглощении хозяйств) по отношению к потенциальной стоимости строительства собственных альтернативных мощностей компаний-инвестором. По нашему мнению, в настоящее время наиболее оптимистичные перспективы по созданию вертикально интегрированной структуры в молочно-продуктовом подкомплексе имеются у ЗАО «Любинский молочно-консервный комбинат»

(далее - ЗАО «Любинский МКК»). Данная организация является одним из крупнейших перерабатывающих предприятий молочной промышленности Омской области. Структура организаций, составляющих сырьевую базу комбината, представлена в таблице 20. Организация является крупнейшим региональным и российским производителем. С 2008 г. темп прироста объема продаж в натуральном выражении превысил 100% и увеличился с 2004 г. на 55 млн условных банок. Стратегической целью развития организации является наращивание объемов производства и выход на новые рынки. Для достижения стратегических целей организации имеющаяся сырьевая база является недостаточной и требует расширения

В тоже время стратегия привлечения поставщиков сырья в ЗАО «Любинский МКК» должна учитывать не только собственные интересы организации, но и перспективы развития регионального молочно-продуктового подкомплекса АПК. Оптимальное сочетание собственных сырьевых интересов комбината и направлений развития регионального АПК, по нашему мнению, состоят в следующем:

- 1) увеличение удельного веса отечественных поставщиков молока;
- 2) развитие сети молокоприемных пунктов в муниципальных районах и сельских поселениях Омской области;
- 3) минимизация количества посреднических структур в целях сокращения транзакционных издержек;
- 4) анализ создания вариантов формирования и развития вертикально интегрированной структуры (агрохолдинга). В пользу создания агрохолдинга на базе крупного перерабатывающего

предприятия выступает тот факт, что производство молочной продукции на малых предприятиях редко удастся удержать на необходимом уровне рентабельности. К слабым местам таких организаций относятся узкий ассортимент, проблемы с реализацией продукции, слабая техническая оснащенность, вследствие которой не выдерживается стабильный уровень качества. С учетом присоединения России к Всемирной торговой организации отечественные производители продуктов питания могут столкнуться со следующими угрозами: захват сегмента рынка высокой степени переработки молока (как наиболее выгодных), ужесточение требований в отношении качества продукции и др.

Таблица 20 - Сырьевая база ЗАО «Любинский МКК» [62, 63]

Характер поставки сырья	Поставщики	Объемы поставки молока, т в день
Договор купли-продажи	ООО «Большевик» ЗАО «Звонарево-Кутское» ЗАО «Азовское» ОО «Соляное»	18-25 12-14 10-12 8-14
Собственное производство молока	Подсобное хозяйство	5-15
Посредники, осуществляющие кольцевой сбор молока у мелких производителей (К(Ф)Х и ЛПХ)	ООО «Дружба» ООО «Шанс» ООО «Ренессанс»	40-60 5-15 20-30
Сеть собственных молокоприемных пунктов	Александровский цех Одесский цех Гончаровский цех	20-60 20-60 20-30
Поставка сухого обезжиренного и цельного молока	Республика Беларусь Литва Франция Германия	Сезонная поставка

Для роста конкурентоспособности продукции и предприятий

области необходимо повышать эффективность производства молочной продукции. Для того чтобы омские организации получили конкурентные преимущества, необходимо уже сейчас понимать тенденции развития требований к отрасли.

В связи с этим особую актуальность приобретает развитие интеграции и кооперации технологически связанных организаций по производству и переработке молока, создание вертикально интегрированных структур. Организация интегрированных структур в Омской области, по нашему мнению, должна вестись на базе имеющихся молокоперерабатывающих предприятий и преследовать следующие стратегические цели: увеличение объемов производства, расширение ассортимента и завоевание большей доли российского рынка молочных продуктов.

Целесообразность создания интегрированных структур в молочно-продуктовом подкомплексе Омской области обусловлена заинтересованностью всех участников интеграции в формировании интенсивных сырьевых зон. При этом за счет концентрации общих финансовых ресурсов возможно решение ряда важнейших проблем производственно-сбытовой деятельности участников. Многим предприятиям молочной промышленности региона в составе агрохолдинга будет доступнее освоить требования не только стандарта серии ИСО 9000, который является ГОСТом, но и серии ИСО 220000, определяющей безопасность пищевых продуктов.

При этом необходимо отметить, что для формирования корпоративной стратегии в молочно-продуктовом подкомплексе Омской области имеются как общеотраслевые, так и региональные проблемы. Основные сдерживающие факторы процесса вертикальной интеграции в данной отрасли АПК региона

закljučаются в следующем.

Во-первых, в подавляющем большинстве сельскохозяйственных организаций отсутствует племенная работа. В последние 10 лет скот молочного направления завозится из стран Западной Европы. Его стоимость очень высока и затраты на содержание велики. Все это существенно удорожает себестоимость молока и молочной продукции.

Во-вторых, существуют серьезные проблемы с кормовой базой. В 2012 г. в связи с жесточайшей засухой не было кормов, что поставило под угрозу не только рост, но и сохранение молочного поголовья сельскохозяйственных организаций Омской области.

В-третьих, большой проблемой для отрасли является очень высокая яловость коров - до 25%, а в некоторых районах до 30%. Это дает обратно пропорциональную зависимость: в результате уменьшения количества приплода продуктивность молочных коров снижается на 50%.

В-четвертых, инфляционные процессы 2009-2012 гг. сопровождаются отставанием темпов роста цен на товарную сельскохозяйственную продукцию по сравнению с ценами на приобретаемые сельхозтоваропроизводителями товары и услуги других отраслей. Обеспечить конкурентоспособность своей продукции на внутренних и внешних рынках молока и молочной продукции омские сельхозтоваропроизводители могут или за счет значительных государственных дотаций, или же за счет низкого уровня оплаты труда работников. Этими причинами обусловлены проблемы молочно-продуктового подкомплекса, обозначенные ниже.

В-пятых, объективность показателей производства молочного скотоводства зависит от полноты и правильного отражения выхода продукции. В связи с выделением дотаций на производство

молока из регионального бюджета в некоторых районах области идет погоня за показателями, в т.ч. за высокими надоями молока. Имеют место приписки продуктивности коров (в СССР корова черно-пестрой породы давала 2800 кг молока, а сейчас - 4500 кг, а иногда 6500 кг). При этом приписки по количеству молока можно списать на выпойку телят, поросят, жеребят.

В-шестых, до сих пор остается очень низкой заработная плата работников животноводства и, соответственно, низки отчисления на социальные нужды. Средняя заработная плата работников животноводства в Омской области составляет 5 - 10 тыс. руб. С одной стороны, это косвенное свидетельство низкой продуктивности, а с другой - сдерживает рост себестоимости продукции молочного скотоводства.

Все вышесказанное свидетельствует о нерешенных проблемах в экономике отрасли молочного скотоводства Омской области, которые целесообразно подразделять на две группы - технологические и экономические. Особенности технологического характера связаны с необходимостью постоянного обновления технического парка, улучшения племенного состава и генетического потенциала животных, периодической смены сортов кормовых культур, уточнения специализации и масштабов производства, с организацией ряда других хозяйственных функций, без решения которых невозможно обеспечение эффективности производства.

Особенности экономического характера связаны с высокой зависимостью от макроэкономических и рыночных условий хозяйствования, что затрудняет решение таких вопросов, как планирование, совершенствование организационной структуры и

системы управления, организация оплаты труда и стимулирования работников. Главным направлением развития молочно-продуктового подкомплекса является диверсификация производства молочной продукции на территории региона с одновременным развитием социальной инфраструктуры сельских поселений.

2.3 Сравнительный анализ эффективности использования ресурсов в интегрированных структурах различного типа

Постановка и содержание проблемы эффективности использования ресурсов в интегрированных структурах различного типа, и как следствие, пути ее решения на практике имеют свои особенности. Исходя из этого, исследуем на примере двух вертикально интегрированных структур молочно-продуктового подкомплекса АПК Сибирского федерального округа положительный и отрицательный опыт решения экономических и управленческих проблем агрохолдингов на основании сравнительного анализа эффективности использования их ресурсов.

Компании холдингового типа общество с ограниченной ответственностью (далее ООО) «Агрокомплекс «Ударный»» и ООО «Агропромышленная компания «ВЕЛЕС»» (далее ООО «АПК ВЕЛЕС») осуществляют хозяйственную деятельность соответственно в Омской и Новосибирской областях. История формирования и экономические показатели развития первой вертикально интегрированной структуры рассмотрены в предыдущем параграфе. В связи с этим, остановимся на показателях, характеризующих экономические проблемы и пути их решения во второй

интегрированной структуре.

Аффилированный со структурами Газпромбанка агрохолдинг ООО «АПК ВЕЛЕС» создан в августе 2008 г. Основным учредителем выступила Группа компаний «Сибнефтегаз». В структуру компании входят 8 сельскохозяйственных организаций Чановского района Новосибирской области, а также сеть продовольственных магазинов. В агропромышленном секторе производственная и коммерческая деятельность агрохолдинга сосредоточена на создании совместных предприятий с товаропроизводителями сельскохозяйственной продукции путём долевого участия в организациях различных организационно-правовых форм, а также в приобретении в собственность имущественных комплексов и создании на их базе дочерних предприятий. Сельскохозяйственные организации холдинга обрабатывают более 30 тыс. га сельхозугодий. В этой вертикально интегрированной структуре работают 505 человек, холдинг имеет 8524 головы крупного рогатого скота, в том числе 4075 коров. В 2011г. урожайность зерновых составила 18,9 ц/га. SWOT-анализ ООО «АПК ВЕЛЕС» представлен в приложении Е.

Стратегия участия вертикально интегрированной структуры на аграрном рынке Новосибирской области заключается в строительстве собственных молочных ферм; создании крупной оптовой компании; производстве и переработке молока в конечную продукцию; разведении и вылове озерной рыбы; производстве мясной и рыбной продукции; оказании услуг техникой по обработке земель, сбору урожая; торгово-закупочной деятельности на рынке продуктов питания; снабженческо-сбытовой деятельности в сфере обслуживания сельхозпроизводителей (поставка ГСМ,

запчастей, сельхозтехники, кормов, минеральных удобрений).

Данная стратегия направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз. Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее оптимальной является комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка. В то же время ООО «АПК ВЕЛЕС» имеет достаточно скромные показатели эффективности производства (таблица 21).

Особенностью этой вертикально интегрированной структуры стало то, что она вошла в непрофильный бизнес с достаточно высоким капиталом. Однако, вследствие территориальной удаленности (головной офис находился областном центре Омской области) и слабом представлении руководства агрохолдинга о технологических особенностях молочного скотоводства, были получены результаты, описанные ниже [58, с. 90].

Таблица 21 - Эффективность производства молока в ООО «АПК ВЕЛЕС» [204]

Показатели	Значения показателей
Надой на одну корову, кг	3305
Выход телят на 100 коров, гол.	82
Расход кормов на 1 ц молока, ц к. ед.	1,68
Затраты труда на 1 ц молока, чел.-ч	14,9
Среднесуточный прирост живой массы, г	457
Затраты труда на 1 ц прироста, чел.-ч	77,8
Средняя масса одной головы реализованного скота, кг	425
Жирность молока, %	3,9

В 2009 г. администрация Новосибирской области поддержала проект агрохолдинга по созданию на территории Чановского, Убинского и Каргатского районов крупной вертикально интегрированной структуры с объемом инвестиций более 2,3 млрд руб. (таблица 22). Планировалось построить пять животноводческих комплексов на 1200-1500 голов проектной мощностью 50 т молока в сутки каждый, а также завод по переработке молока мощностью 50 т в сутки в Чанах. От вертикальной интеграции руководство ООО «АПК ВЕЛЕС» в начальный период развития агрохолдинга ожидало высокого темпа развития межотраслевых связей, взаимовыгодного сотрудничества сельскохозяйственных и промышленных организаций, технологически связанных единым процессом производства сельскохозяйственной продукции и ее промышленной переработки. Первоначальный состав данной вертикально интегрированной структуры (по состоянию на 1 января 2010 г.) был представлен следующими хозяйствами Новосибирской области (приложение Е). Кроме сельскохозяйственных организаций в состав агрохолдинга вошел Чановский маслозавод, который вышел из интегрированной структуры в 2010 г.

Таблица 22 - График освоения инвестиций ООО «АПК ВЕЛЕС» (тыс. руб.) [124]

Статьи затрат	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Всего
Приобретение земельных угодий	10000	-	-	-	-	10000
Строительство молочных комплексов (с учетом монтажа оборудования):	-	300000	655000	485000	60000	1500000
с. Блюдчанское	-	200000	100000	-	-	300000
с. Красносельское	-	50000	195000	55000	-	300000
с. Старые Карачи	-	50000	190000	60000	-	300000
с. Круглоозерное	-	-	90000	190000	20000	300000
с. Первотроицк	-	-	80000	180000	40000	300000

Строительство молочного завода (с учетом монтажа оборудования):	-	30000	-	-	-	30000
Приобретение сельскохозяйственной техники	-	105050	217840	-	-	322890
Техническое перево снащение	-	4844	124266	-	-	129110
Приобретение оборотных средств	138000	133000	57000	-	-	328000
Итого объем инвестиций	148000	572894	1054106	485000	60000	2320000

Несмотря на то, что руководство компании строило оптимистичные планы, реализация инвестиционного проекта осуществляется довольно сложно. Практика, когда компании, работающие в нефтяном бизнесе, капитализируют доходы в непрофильные активы, не является распространенной. Кроме того, необходимы более существенные инвестиции на приобретение современного животноводческого оборудования, закуп гербицидов, решение юридических вопросов. Для того чтобы вывести хозяйства агрохолдинга на такие показатели, как урожайность зерновых культур не менее 20 ц/га, надой молока на корову не менее 4-4,5 тыс. кг, необходимо инвестировать порядка 5 млрд руб. до 2014 г. Кроме того, от 1200 коров реально получить в сутки 20-22 т молока максимально. Строительство хотя бы одной мегафермы за календарный год оказалось для компании невыполнимой задачей. В связи с этим рассмотрим наиболее сложные проблемы функционирования интегрированных структур и возможность их преодоления на примере деятельности исследуемых ООО «Агрокомплекс «Ударный»» и ООО «АПК ВЕЛЕС» (таблица 20). Неудачные моменты вертикальной интеграции новосибирского агрохолдинга рассмотрены достаточно подробно.

В связи с этим проанализируем положительные стороны вертикальной интеграции аналогичного агрохолдинга в Омской области. В соответствии с проведенным выше SWOT-анализом АПК ВЕЛЕС, проанализируем аналогичные составляющие хозяйственной деятельности ООО «Агрокомплекс «Ударный» (таблица 16). В ООО «Агрокомплекс «Ударный»» существует тенденция

«старения» кадров, а также ощущается нехватка молодых специалистов. При производстве продукции агрохолдинг использует устаревшее оборудование, а при ведении управленческого учета затрат используются устаревшие методы, что, в свою очередь, не позволяет сокращать производственные потери. Недостаточно развит процесс переработки сельскохозяйственной продукции, однако, контролируя полностью производственную цепочку, ООО «Агрокомплекс «Ударный»» сможет получить максимальный экономический эффект и добиться повышения рентабельности выпускаемой продукции. Проведенный SWOT - анализ позволил определить не только угрозы, но также ключевые условия, и факторы развития молочного скотоводства в ООО «Агрокомплекс «Ударный»» (Таблица 23).

К ним можно отнести следующее:

- отрасль в хозяйстве имеет потенциальные возможности для роста и развития;
- вертикально интегрированная структура постоянно получает государственную поддержку;
- к внутренним факторам, развития молочного скотоводства в агрохолдинге относится наличие внутренних резервов и возможностей: собственная кормовая база, наличие производственных площадей, высокий уровень инвестиционной привлекательности;
- основным внешним фактором развития отрасли в хозяйстве, являются резервы увеличения цены реализации молока за счет поиска новых, более эффективных каналов реализации. На сегодняшний день цена реализации молока в хозяйстве ниже средней по области;
- повышение эффективности производства молока, предполагающее реализацию продукции в основном в

переработанном виде, однако, молочный завод, являющийся активом вертикально интегрированной структуры требует инвестиций для обновления технологического оборудования, а также ремонта посильной части основных средств.

Таким образом, ООО «Агрокомплекс «Ударный»» имеет достаточную возможность для увеличения рентабельности молочного скотоводства. Кроме того, возможно определить ключевые условия и факторы развития молочного скотоводства в агрохолдинге. К таким условиям и факторам можно отнести:

- Отрасль имеет высокие потенциальные возможности не только для безубыточного производства, но и для роста и развития.
- К внутренним факторам, способствующим разработке и реализации эффективной стратегии развития молочного скотоводства в холдинге относятся наличие внутренних резервов и возможностей: собственная кормовая база, селекционная работа и т.д.
- Основным внешним фактором развития отрасли в хозяйстве является резервы увеличения цены реализации молока за счет поиска новых, более эффективных каналов реализации и частичной переработки молока.
- Повышение эффективности производства молока в ООО «Агрокомплекс «Ударный»» предполагает реализацию продукции в частично переработанном виде. Только контролируя полностью производственную цепочку, сельскохозяйственная организация сможет получить максимальный экономический эффект. Рассмотрев имеющиеся возможности данной вертикально интегрированной структуры в отношении дальнейших перспектив для развития молочного скотоводства можно сказать, что агрохолдинг имеет все необходимые ресурсы. На территории имеются необходимые производственные помещения для увеличения поголовья

стада. Имеется возможность увеличения поголовья дойных коров на 1200 голов без строительства дополнительных помещений для содержания скота, а также площадок для выгула. На данный момент, наполненность имеющихся в ООО «Агрокомплекс «Ударный»» коровников составляет около 55-65 %. В штате сотрудников имеются высококлассные специалисты по разведению крупного рогатого скота, в т.ч. племенного, что также является немаловажной перспективой для дальнейшего развития вертикально интегрированной структуры. Показатели сохранности стада, а также его воспроизводства (в частности выход молодняка на 100 голов) позволяют сделать выводы о том, что существующая в данной сельскохозяйственной организации система ведения животноводческой отрасли позволит в дальнейшем, при условии увеличения поголовья стада, а также введения ряда мероприятий, вывести отрасль молочного скотоводства на качественно новый уровень и позволит максимизировать синергетический эффект вертикальной интеграции.

Тем не менее в ООО «Агрокомплекс «Ударный»» в настоящее время существуют сложные проблемы функционирования интегрированных структур, основными из которых являются:

- наличие амбициозных планов, показатели которых превышают реальные производственные и финансовые возможности вертикально интегрированной структуры;
- высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования;
- невысокий генетический потенциал животных;
- недостаточный уровень производства переработанной в продукты питания сельскохозяйственной продукции, в т.ч. мо-

лочной продукции;

- низкий уровень заработной платы и, как следствие, высокий уровень текучести кадров;

- низкий уровень внедрения современных управленческих технологий;

Таблица 23 - SWOT- анализ отрасли молочного скотоводства в ООО «Агрокомплекс «Ударный»»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт работы в отрасли молочного скотоводства. 2. Высокое качество молока. 3. Устойчивые рыночные позиции 4. Высококвалифицированный управленческий персонал. 5. Наличие свободных производственных площадей (коровников). 6. Близкое расположение к потребителям продукции. 7. Использование кормов собственного производства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствует внедрение новых технологий и нового оборудования. 2. Высокая амортизация имеющегося оборудования; 3. Отсутствие молодых специалистов. 4. Низкий уровень оплаты труда. 5. Высокая себестоимость производства молочной продукции. 6. Отсутствие контроля над всем циклом производства молочной продукции.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых каналов сбыта вследствие близкого расположения к областному центру 2. Рост заинтересованности контрагентов из соседних регионов 3. Льготы таможенного союза с Республикой Казахстан 4. Государственные программы развития и поддержки сельского хозяйства 5. Рост спроса населения на производимую продукцию 6. Реализация сельскохозяйственной продукции оптовым покупателям 7. Использование инновационных агротехнологий РАСХН 8. Положительная кредитная история 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Последствия экономических санкций, применяемых к Российской Федерации 2. Низкие закупочные цены на продукцию молочного скотоводства 3. Высокие цены на покупные корма 4. Несовершенство законодательной базы 5. Ужесточение требований со стороны контролирующих органов 6. Отсутствие заинтересованности в производимой сельскохозяйственной продукции со стороны потребителей 7. Рост цен на электроэнергию и ГСМ 8. Изменение курса валют 9. Угроза нарушения условий сделок со стороны зарубежных партнеров 10. Укрепление позиций конкурентов на рынке

В то же время одной из главных проблем ООО «Агрокомплекс «Ударный»» как вертикально интегрированной структуры является проблема собственности. В холдинге отсутствует четкое

закрепление отношений владения, пользования, распоряжения собственностью за определенными участниками, что создает риск конфликта интересов участников интегрированной структуры.

В то же время омская компания успешно реализует стратегию, нацеленную на множественную специализацию, которая предполагает производство молочной и мясной, а также выращивание разнообразной растениеводческой (в том числе овощной) продукции. При этом даже не слишком рентабельные направления агробизнеса способны принести значительную прибыль за счет извлечения дохода из побочных продуктов производства. В рамках реализации данной стратегии после завершения реконструкции планируется довести поголовье с учетом молодняка до 2 000 голов и суточный объем переработки молока до 50 т

В связи с этим можно выделить следующие преимущества агрохолдингов в результате решения проблем управления:

- реализация преимуществ масштабов производства;
- возможность привлечения более квалифицированного управленческого, научного, производственного персонала;
- минимизация отрицательного воздействия конкуренции для участников объединения;
- значительная централизация капитала;
- возможность повышения устойчивости бизнеса, управления рисками, обеспечения экономической безопасности.

Анализ эффективности использования ресурсов в ООО «Агрокомплекс «Ударный»» позволил раскрыть пути решения достаточно типичных (в т.ч. для АПК «ВЕЛЕС») проблем вертикально интегрированных структур (таблица 24).

Таблица 24 - Пути решения проблем в агрокомплексе «Ударный»

Проблема	Решение в «Ударном»
Территориальная удаленность сельскохозяйственного производства	Открытие центрального офиса в г. Омске плюс централизация управленческих функций
Слабая организация менеджмента, текучесть управленческих кадров	Создание четной структуры управления по функциональному принципу
Постановка нереальных целей в стратегическом планировании, следовательно высокий риск потери деловых связей с органами власти и контрагентами	Детализация всех горизонтов планирования (кратко-, долго-, среднесрочного) плюс жесткий контроль за выполнением планов
Игнорирование правовой составляющей создания агрохолдинга, следовательно, все бизнес-единицы являются самостоятельными юридическими лицами, отсюда - отсутствие реальных юридических рычагов управления плюс риск бизнес-единиц в случае потери интереса интегратора-инвестора к агробизнесу.	Лишение юридической самостоятельности всех участков агрохолдинга. Создание одного юридического лица под брендом «Ударный»
Современные интегрированные формирования, как правило, главной задачей ставят извлечение экономической выгоды собственниками капитала. Вертикально интегрированные формирования, добиваясь максимизации прибыли, не стремятся к согласованию интересов и достижению эквивалентности отношений участников агрохолдинга.	Создание для всех подразделений равных производственных и экономических условий для увеличения объемов производства, повышения качества продукции и снижения транзакционных издержек; освоение коллективных форм организации труда и материального стимулирования.
Недостаточное предоставление гарантий трудящимся, занятым на предприятиях холдинговой компании.	Предоставление гарантии трудоустройства подлежащим сокращению работникам коллектива выкупаемых предприятий на срок до одного года (для поиска новой работы), а также об установлении минимального размера заработной платы не ниже прожиточного минимума.

При снижении инвестиционной привлекательности агропромышленного производства инвесторы могут сократить объемы вложений или совсем прекратить заниматься агропромышленной деятельностью.

Заклучение договоров аренды! земли с ее владельцами на долгосрочной основе со значительными штрафными санкциями в случае отказа агрохолдинга от использования земли.

Данная ситуация требует оперативного разрешения посредством формирования эффективных экономических отношений в подкомплексе.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Основной функцией механизмов развития вертикальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе АПК является реализация конкурентных стратегий, позволяющих оптимизировать синергетический эффект агрохолдингов. На практике эти механизмы взаимоувязаны, поэтому трудно выделить какую-либо одну составляющую.

2. Организационно-экономический механизм повышения эффективности хозяйственной деятельности вертикально интегрированных структур в молочно-продуктовом подкомплексе АПК включает своевременное и оперативное выявление проблем экономического, производственного и управленческого характера, а также меры по их устранению через ликвидацию противоречий, которыми вызваны проблемы агрохолдинга.

3. Процесс формирования и совершенствования организационно-экономического механизма вертикально интегрированной структуры имеет цель ликвидации противоречий хозяйственной деятельности агрохолдинга с внешней и внутренней средой в целях обеспечения саморазвития бизнес-единиц данной структуры.

4. Сравнительный анализ эффективности использования ресурсов в интегрированных структурах различного типа показал, что значение

ключевых экономических показателей данных структур зависит от уровня выстраивания организационно-экономических отношений в агрохолдинге.

5. Стратегической целью (миссией) развития вертикально интегрированных структур в молочно-продуктовом подкомплексе Омской области в современной экономической ситуации является производство высококачественной продукции с одновременным созданием рабочих мест и формированием муниципальных бюджетов за счет налоговых отчислений агрохолдингов.

Таким образом, проведенные исследования перспектив агропромышленной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе Омской области позволяют сделать вывод о том, что для повышения эффективности производства молока и молочных продуктов путем создания агрохолдингов имеются условия и резервы. Регион может обеспечить свое население молоком и молочными продуктами, но главное внимание следует уделить проблеме их качества. Кроме того, динамика развития вертикальной интеграции в Омской области показывает реальные перспективы ее дальнейшего распространения как формы организации производства в регионе.

Барьерами на пути более активного формирования агрохолдингов являются:

- отсутствие финансовых ресурсов у хозяйствующих субъектов Омской области, которые они готовы вложить в формирование вертикально-интегрированных структур с целью диверсификации имеющегося (несельскохозяйственного) бизнеса и эффективной капитализации прибыли. Кроме того, отсутствие прибыли как положительного финансового результата не позволяет осуществлять хозяйствующим субъектам региона инвестиции в

агробизнес;

- отсутствие мотивации у сельскохозяйственных товаропроизводителей к добровольной интеграции с другими хозяйствующими субъектами, тем более не имеющими отношения к сельскому хозяйству. Также собственники и руководители сельскохозяйственных организаций настороженно относятся к инициативе сторонних инвесторов по вложениям в агробизнес, тем более процесс вертикальной интеграции предполагает в конечном итоге переход права собственности к организации-интегратору;

- членство Российской Федерации в ВТО способствует вхождению на региональный рынок сельскохозяйственной продукции иностранных производителей, которые в основном являются переработчиками молока и заинтересованы лишь в постоянной и дешевой сырьевой базе. Следствием сложившейся экономической ситуации является отток сырого молока от товаропроизводителей за пределы Омской области. При этом региональные переработчики молока остаются без сырья, результатом чего является простой оборудования, низкий уровень использования производственных мощностей.

3 СОЗДАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

3.1 Организационно-экономический механизм агрохолдинга, обеспечивающий саморазвитие участников вертикально интегрированного формирования

Эффективное развитие аграрного сектора экономики, в том числе за счет вертикальной интеграции - важный фактор, обеспечивающий продовольственную безопасность Омской области. Особую актуальность данный тезис приобрел в связи с экономическими санкциями США и ЕС к Российской Федерации. На основании проведенного анализа формирования интегрированных холдинговых структур в молочно-продуктовом подкомплексе АПК можно сделать вывод, что достаточно эффективной формой организации производства являются вертикально интегрированные структуры. Они обеспечивают наибольший прирост производства сельскохозяйственной продукции. Финансово устойчивые бизнес-структуры, капитализируют прибыль посредством инвестиций в агробизнес [201, с. 82]. При этом целью инвестора является достижение замкнутого цикла:

1. Производство первичной сельскохозяйственной продукции;
2. Производство продуктов питания из собственного сырья;
3. Реализация через оптовую и розничную торговую сеть;
4. Производство первичной сельскохозяйственной продукции за счет оборотных средств, полученных в результате реализации продукции.

Реализация описанных выше бизнес-процессов возможна только при условии внедрения прогрессивной технологии, наличии высокопроизводительных сельскохозяйственных машин и оборудования с одновременным расширением каналов реализации продукции.

Распространенным прецедентом формирования и развития вертикально интегрированных структур является приобретение

перерабатывающими организациями хозяйств, которые, как правило, находятся в кризисном финансовом состоянии. Экономический интерес предприятия-интегратора при этом очевиден. Появляется собственная сырьевая база, однако, при этом страдает социальная инфраструктура поглощаемых хозяйств. Основными причинами развития вертикальной интеграции в молочно-продуктовом подкомплексе АПК являются:

- инвестирование промышленного и торгового капитала в целях диверсификации бизнеса в целях эффективной капитализации прибыли, авансированной в АПК;
- развитие прогрессивных форм агробизнеса сельскохозяйственными организациями, выстраивание цепочки корпоративной эффективности;
- меры по повышению конкурентоспособности предприятия-интегратора за счет достижения эффекта масштаба;
- передел собственности через получение контроля над сырьевыми базами производства молока и молочной продукции.

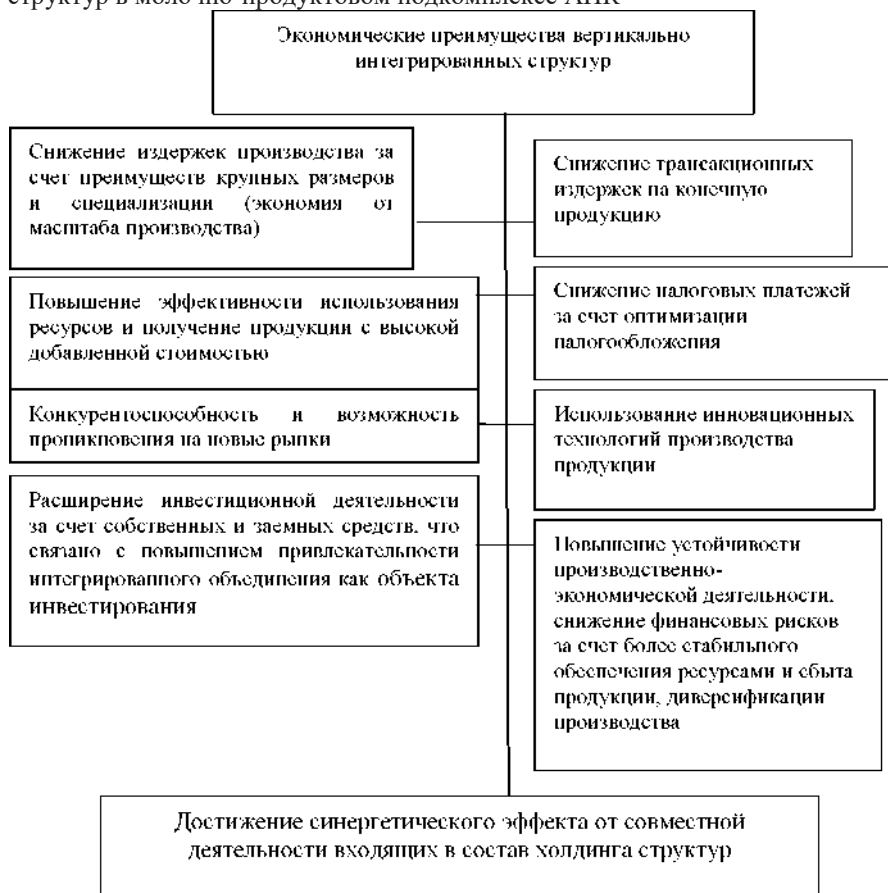
Мировая практика и опыт российского агробизнеса показывает, что одной из эффективных форм межотраслевой интеграции являются вертикально интегрированные структуры, которые объединяют производство, переработку, а также оптовую и розничную реализацию продуктов питания и сельскохозяйственной продукции. При этом достижение основной цели данных структур возможно, по нашему мнению, через саморазвитие их участников. Несмотря на парадоксальность этой ситуации, она имеет следующее обоснование. Очевидно, что основной целью вертикальной интеграции является получение максимальной прибыли,

повышение порога рентабельности, ускорение оборачиваемости, а также достижение подобных экономических задач (например, опережающие: рост прибыли по отношению к росту себестоимости, производительности труда - к росту затрат на оплату труда и т.п.). В тоже время этого невозможно добиться одной жесткой централизацией организационных, производственных, управленческих и экономических функций. Опыт хозяйствования советских интегрированных структур, исследованный в первой главе, позволяет сделать вывод, что экономически устойчивое развитие интеграции, как формы организации производства, возможно лишь при достижении достаточного уровня саморазвития каждого участника интегрированной структуры.

Развитие агрохолдингов позволяет использовать конкурентные преимущества специализированного производства, способствует повышению эффективности использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов, а также генетического потенциала животных, повышает экономическую безопасность

сельскохозяйственного производства, позволяет реализовывать капиталоемкие инвестиционные проекты (особенно в молочном скотоводстве) с длительным сроком окупаемости. Основные экономические преимущества вертикально интегрированных структур в молочно-продуктовом подкомплексе АПК отражены на рисунке 13.

Рисунок 13 - Экономические преимущества вертикально интегрированных структур в молочно-продуктовом подкомплексе АПК



БЛОК ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО ЗАКРЕПЛЕНИЯ

Законодательное

Правительство
Омской области



ЦЕНТР КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ

Отдел стратегического планирования

Отдел мониторинга

Эксперт

ЯДРО КЛАСТЕРА

Министерство сельского хозяйства
и продовольствия

Министерство экономики
Омской области

Сельскохозяйственные организации
Северной шопинговой зоны
Омской области

Агрокомплекс «Ударный»

ОмГАУ им. П. А. Сялыпина

СибНИИСХ

ВНИИ-СИБИРЬ

Блок реализации сельскохозяйственной продукции

Покупатели
с.-х продукции

Перерабатывающие
предприятия

Торговая сеть

Инновационный блок

Высшие учебные заведения и НИИ

Интернет - ресурсы

Информационно-консультационная
служба

Блок подготовки кадров

Служба занятости
Омской области

Образовательные
структуры региона

Эффективность крупных хозяйств в молочно-продуктовом подкомплексе АПК достигается за счет следующих факторов:

- возможность осуществления капиталоемких проектов, при этом стоимость проекта сопоставима с несколькими годовыми бюджетами муниципального района Омской области;
- инновационное развитие сельскохозяйственного производства (например, применение прогрессивных агротехнологий);
- возможность территориальной, рыночной и производственной диверсификации бизнеса;
- привлечение высококвалифицированных кадров на основе конкурентоспособного уровня качества трудовой жизни;
- экономия на трансакционных издержках;
- применение законной оптимизации налогообложения;
- достижение достойного уровня качества жизни в сельских поселениях, на территории которых осуществляют хозяйственную деятельность вертикально интегрированные структуры;

При этом целью формирования и совершенствования организационно-экономического механизма вертикально интегрированной структуры является учет и согласование интересов всех бизнес-единиц, а также максимально возможная защита от угроз внешней среды. Создание и дальнейшее совершенствование данного организационно-экономического механизма основано на принципах:

- саморазвития всех участников вертикально интегрированной структуры;
- устранение противоречий между ними;
- учет интересов муниципальных районов и сельских поселе-

ний, на территории которых функционирует агрохолдинг;

- достижение и удержание эффекта масштаба;
- достижение и повышение синергетического эффекта вертикальной интеграции.

Развитие вертикально интегрированных структур ведет к управленческим, финансово-экономическим и социальным изменениям. В реальной экономической ситуации, как правило, меняются собственники имущественного комплекса, контрагенты, форма собственности, каналы реализации продукции, т. е. весь организационно-экономический механизм вертикально интегрированной структуры [192, 211]. Это обуславливает поиск прогрессивных бизнес-идей и разработку более эффективного (относительно предшествующей экономической ситуации), а главное надежного организационно-экономического механизма вертикально интегрированной структуры. В связи с этим основными направлениями эффективного развития вертикальной интеграции являются: определение стратегии развития (уровень интеграции, продуктовый ряд, количество переделов сельскохозяйственной продукции, оптимальное сочетание хозяйственной деятельности бизнес-единиц агрохолдинга); формирование состава основного и оборотного капитала, а также источников финансирования; совершенствование технологии, агротехники, автоматизация не только управленческой, но и всей хозяйственной деятельности.

Создание и эффективное развитие организационно-экономического механизма предполагает разработку миссии, цели, задач, общих для всей вертикально интегрированной структуры, а также задач, характерных для агрохолдингов, а именно:

- приобретение в собственность активов, в том числе земельных ресурсов;

- достижение высокого уровня мотивации хозяйствующих субъектов - участников вертикальной интеграции;
- установление эффективного коммуникационного взаимодействия с внешней средой;
- оптимизация логистических функций агрохолдинга;
- получение государственной поддержки по всем возможным направлениям государственного финансирования федерального и регионального уровня сельскохозяйственного производства в соответствии с законодательством РФ.

Решение обозначенных задач, с нашей точки зрения, возможно через структурирование хозяйственной деятельности агрохолдинга на бизнес-процессы. Данное управленческое решение не исключает традиционного разделения на структурные подразделения вертикально интегрированной структуры. При этом, бизнес-процессы охватывают как внешнюю, так и внутреннюю среду агрохолдинга: кормопроизводство, кормление, производство и реализацию молока и молочной продукции, а также планирование, учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности. Вертикально интегрированная структура за счет эффекта масштаба, в том числе снижения транзакционных издержек, в состоянии повысить свою конкурентоспособность. Однако, линейная модель управления может стать существенным препятствием к достижению оперативной реакции на динамику внешних и внутренних факторов за счет «отставания» управленческих решений от реальной скорости бизнес-процессов.

Эффективное функционирование организационно-экономического механизма вертикально интегрированной структуры воз-

можно при условии адаптации системы управления к реализации эффективной конкурентной стратегии. Предприятие-интегратор присутствует в структуре каждого агрохолдинга как управляющая компания, центральный офис и т.п. Однако, реализация конкурентной стратегии предполагает не просто наличие управляющей компании, а оптимальное сочетание всех бизнес-процессов и бизнес-единиц вертикально интегрированной структуры.

В настоящее время имеются лишь отдельные элементы механизма управления вертикально интегрированной структурой на основе системы оценки транзакционных издержек и устранения противоречий между хозяйствующими субъектами при осуществлении бизнес-процессов на территории сельских поселений в границах муниципальных районов Омской области.

Так, в АПК Омской области в основном реализуются только две конкурентные стратегии, а именно: стратегия низких издержек (лидерство в области затрат), целью которой является стремление к получению конкурентных преимуществ за счет эффекта масштаба и в конечном итоге доминирование на рынке, а также стратегия дифференциации (стратегия отличия), целью которой является получение преимуществ посредством производства и реализации молока и молочных продуктов с более высокими нормами прибыли. При этом агрохолдинги, которые используют обе стратегии, оказываются более конкурентоспособными на рынке молока в отличие от конкурентов, которые используют только одну стратегию.

Мы предлагаем для объединения преимуществ обеих стратегий взять за основу концепцию процессно-ориентированного анализа рентабельности, предложенную Маршалом Мейером.

Концепция определяет эффективность агрохолдинга через ее деятельность и бизнес-процессы, а также оценивает эффективность на основании величины доходов, генерируемых этими бизнес-процессами, и расходов, необходимых для их осуществления.

Это позволяет в конечном итоге определить рентабельность каждого покупателя, фокусируясь на клиенте как на точке пересечения затрат и доходов. Обозначив покупателя как единицу анализа или центр прибыли, технически возможно, с одной стороны, установить связь между процессом и его себестоимостью (в том числе транзакционными издержками), а с другой - между доходами и рентабельностью. Выделение бизнес-процессов (производства и переработки сельхозпродукции, планирования деятельности, внедрения новых технологий) хотя и не является антагонистом к традиционному структурированию на подразделения хозяйствующего субъекта, однако, обязательно предусматривает выделение внешних и внутренних потребителей.

Рассмотрим реализацию использования обозначенных выше конкурентных стратегий в ООО «Агрокомплекс «Ударный»» Омской области. Данный агрохолдинг использует конкурентные преимущества при достижении эффекта интеграции: увеличение объемов продаж, уровня рентабельности и снижение транзакционных издержек в связи с эффектом масштаба; расширение рыночных позиций в связи с более выгодными условиями снабжения и реализации.

Принципами построения системы управления при этом являются: создание координирующего центра управления в форме управляющей компании, а также выделение специализированных структур, ответственных за соответствующие бизнес-процессы (рисунок 6).

Рисунок 14 - Схема управления в агрохолдинге ООО «Агрокомплекс «Ударный»»



На рисунке 14 представлена схема управления агрохолдингом на основе процессного подхода, который заключается в том, что каждый участник вертикально интегрированной структуры сохраняет производственную специализацию (молочное направление, переработка сельскохозяйственной продукции и другие подобные направления). При этом процесс структура управления основываются посредством замкнутого процесса:

1. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование;
2. Производство сельскохозяйственной продукции;
3. Хранение и переработка продукции;

4. Реализация сельскохозяйственной продукции, а также продуктов её переработки;
5. Составление планов в новых горизонтах планирования;
6. Производство сельскохозяйственной продукции за счет средств, полученных в процессе реализации.

Традиционная, на первый взгляд, схема, тем не менее позволяет получить положительный синергетический эффект именно в вертикально интегрированных структурах. Конкретно порядок расчета данного эффекта интеграционных процессов исследован в параграфе 3.3 монографии. Здесь остановимся на том, как процесс управления связан с конкурентной стратегией (конкурентными стратегиями) в агрохолдинге. В предыдущей главе проанализированы противоречия, возникающие в хозяйственной деятельности вертикально интегрированных структур, и в частности, в ООО «Агрокомплекс «Ударный»».

При этом саморазвитие взаимодействующих между собой участников вертикально интегрированной структуры происходит через:

- усиление организации менеджмента, так как эффективная система управления позволяет не только укрепить качество менеджмента агрохолдинга, но и повысить производительность труда, снизить транзакционные издержки оппортунистического поведения а следовательно увеличить объем производимой сельскохозяйственной продукции;
- квалифицированное бизнес-планирование, а также внедрение и развитие системы бюджетирования способствуют не только постоянному наличию плановых показателей, но и их реализации (в текущем и долгосрочном периодах), поскольку невозможно выполнить план (освоить бюджет) при физическом и техническом

отсутствии составления данных документов;

- установление деловых связей с региональными и местными органами власти, а также контрагентами является первоочередной задачей, что обусловлено значением государственной поддержки как привлеченного безвозвратного источника финансирования агрохолдинга; кроме того взаимовыгодные отношения с контрагентами (покупателями сельскохозяйственной продукции и поставщиками товарно-материальных ценностей, подрядчиками по выполнению работ и услуг) помогают снизить транзакционные издержки ведения переговоров и получить дополнительную прибыль;

- повышение интереса организации-интегратора к агробизнесу является основным условием успешного ведения данного бизнеса, особенно в случае непрофильной хозяйственной деятельности собственников агрохолдинга. При этом под непрофильной деятельностью понимается юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющий хозяйственную деятельность, отличную от сельского хозяйства и переработки сельскохозяйственной продукции.

В целях устранения данных негативных явлений предлагаем следующие основные этапы создания организационно-экономического механизма.

1. Определение бизнес-единиц - участников агрохолдинга. В зависимости от масштаба агробизнеса и делегирования управленческих полномочий, бизнес-единицей могут быть как отдельные структурные подразделения (например, молочные фермы, отделы продаж), так и непосредственный исполнитель из числа персонала агрохолдинга.

2. Определение в вертикально интегрированной структуре

бизнес-единиц, в которых наименее трудоемко и технически возможно определить цепочки эффективности, то есть использовать возможности для установления взаимосвязей между показателями бизнес-процессов, транзакционных издержек, покупателей и доходов (Таблица 25).

3. Наделение полномочиями через должностные инструкции исполнителей, непосредственно взаимодействующих с контрагентами и располагающих информацией, путем передачи им права принятия и реализации текущих и долгосрочных управленческих решений в целях построения цепочки эффективности.

4. Разработка рекомендаций по оценке синергетического эффекта, включающую в себя оценку транзакционных издержек на уровне бизнес-единиц вертикально-интегрированной структуры.

Предложенный алгоритм создания организационно-экономического механизма, реализующий стратегии дифференциации и низкой себестоимости, внедрен и успешно функционирует в вертикально интегрированном агропромышленном холдинге ООО «Агрокомплекс «Ударный»» (рисунок 15). Данный механизм обеспечивает высокую степень децентрализации принятия решения. При этом текущие и долгосрочные решения принимаются на минимальной дистанции от контрагента. При этом соединяются стратегии низких издержек и дифференциации путем оценки транзакционных издержек и нивелирования управленческих проблем в реализации бизнес-процессов. Покупатель явля-

Таблица 25 - Структурные элементы организационно-экономического механизма вертикально интегрированной структуры

Система мер	Устранение противоречий в границах		Саморазвитие взаимодействующих между собой участников вертикально интегрированной структуры	Трансформация способа реализации эффекта масштаба	
	муниципального района	сельских поселений		Укрупнение хозяйствующих субъектов	Формирование агрохолдингов и увеличение их масштаба
Создание четкой структуры управления по функциональному принципу	Между количеством рабочих мест и трудовым потенциалом муниципального района (сельских поселений)		Усиление организации менеджмента	Создание дополнительных структурных подразделений	Создание и развитие не только производства и переработки сельскохозяйственной продукции, но и разных направлений бизнеса в разрезе биз- нес-процессов «цепочки эффективности»
Детализация всех горизонтов планирования (кратко-, долго-, средне-срочного) Жесткий контроль выполнения планов	Между плановыми показателями администрации района и вертикально интегрированной структуры	Между необходимостью внедрения бюджетирования и технической возможностью составления и исполнения бюджетов территориальных подразделений	Эффективное бизнес-планирование, внедрение и развитие системы бюджетирования	Планирование в целях получения государственной поддержки	Стратегической целью планирования является максимально эффективная диверсификация агробизнеса

ется звеном, которое связывает две разрозненные стратегии. Это способствует достижению экономии за счет эффекта масштаба для вертикально интегрированной структуры и максимальную степень удовлетворения запросов контрагентов.

Процессный подход на уровне агрохолдинга позволяет в большей степени реализовать преимущества вертикальной интеграции, в том числе за счет снижения транзакционных издержек. Эффективность функционирования организационно-экономического механизма вертикально интегрированной структуры определяется не только эффектом масштаба, но и преимуществами, получаемыми за счет использования процессно-ориентированной модели управления.

Открытие головного офиса в областном центре с централизацией управленческих функций	Между централизацией управленческих функций и территориальной удаленностью сельскохозяйственного производства		Установление деловых связей с региональными и местными органами власти, контрагентами	Централизация управленческих функций в областном центре	
Лишение юридической самостоятельности всех участниками агрохолдинга, и создание одного юридического лица под брендом АК "Ударный"	Между интересами администрации района и задачами агрохолдинга	Между производительностью труда и качеством трудовой жизни	Повышение интереса предприятия-интегратора к агробизнесу	Слияние двух хозяйствующих субъектов	Слияние трех и более хозяйствующих субъектов

При этом руководству агрохолдинга необходимо преодолеть проблемы, связанные с недостаточной гибкостью инфраструктуры, т.е. не достаточной скоростью принятия и реализации управленческих решений, адекватно реагирующих на динамику

внешней и внутренней среды. Главной задачей хозяйственной деятельности вертикально интегрированной структуры при этом является не упустить положительный синергетический эффект за счет слишком громоздкой организации и управления деятельностью агрохолдинга. Например, запоздалая реакция на трудовые конфликты в хозяйствующих субъектах интегрированной структуры за счет большого количества нерешенных текущих управленческих проблем может повлечь за собой транзакционные издержки, связанные с судебным разбирательством, возмещением судебных исков персонала затратами на подбор персонала.

Рассмотрим далее структурные составляющие организационно-экономического механизма вертикально интегрированной структуры в молочно-продуктовом подкомплексе АПК (рисунок 15). Отличительной особенностью данного механизма является комплекс мер по устранению противоречий хозяйствующих субъектов. Решение проблем, вызванных данными противоречиями происходит в границах муниципального района (в случае ООО «Агрокомплекс «Ударный»» - в границах Горьковского муниципального района Омской области) и сельских поселений. Это обеспечивает саморазвитие участников вертикально интегрированной структуры в процессе хозяйственной деятельности. Конкретно саморазвитие осуществляется следующим образом:

1. Горьковский молзавод за счет инвестиций управляющей компании «Ударный» в новое оборудование и создание рабочих мест;
2. Октябрьский комплекс за счет экономии на транзакционных издержках хозяйственной деятельности;
3. МТС за счет возможности получения государственной поддержки, при этом подготовка пакета документов происходит в

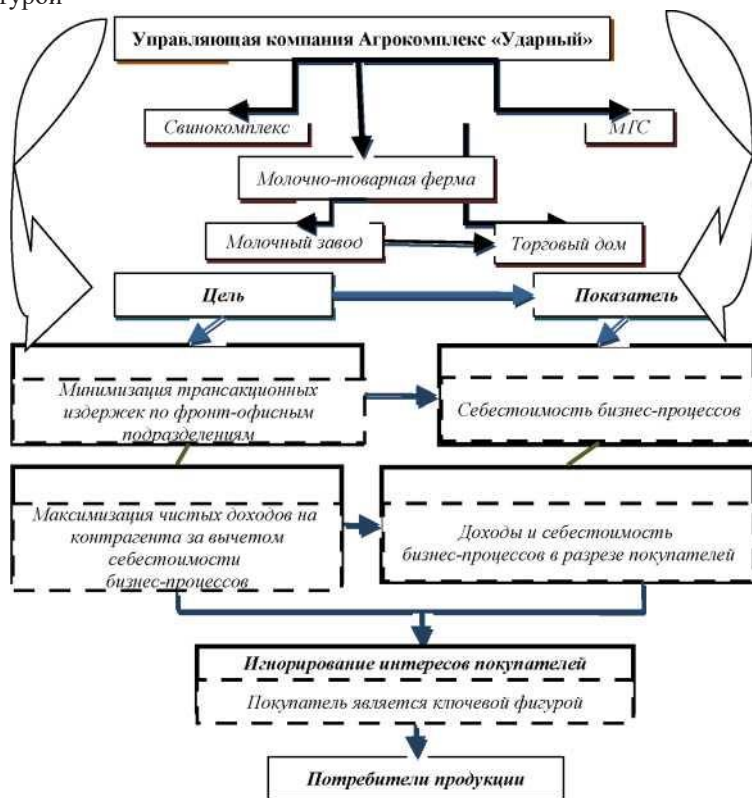
УК «Ударный»;

4. Советский ХПП за счет регулярных поставок зерна структурными подразделениями ООО «Агрокомплекс «Ударный»»;

5. Свинокомплекс «Ударный» за счет собственной кормовой базы ООО «Агрокомплекс «Ударный»», экономии на транзакционных издержках, возможности получения государственной поддержки;

6. Региональная и городская сеть продовольственных магазинов за счет сокращения цепочки «производитель-покупатель»;

Рисунок 15. Схема стратегического управления вертикально интегрированной структурой



□ -действующая структура

▣ - рекомендуемая структура

В организационно-экономическом механизме вертикально интегрированной структуры через вышеизложенные составляющие саморазвития бизнес-единиц трансформируется способ реализации эффекта масштаба. Осуществляется процесс от укрупнения хозяйствующих субъектов в условиях линейной модели управления посредством интеграции до формирования агрохолдингов и увеличения их масштаба. В целях обеспечения качественной составляющей реализации инновационного потенциала молочно-продуктового подкомплекса АПК Омской области сортность молока должна отражаться в составе затрат на производство продукции по дифференцированным ценам. При этом ценовая политика должна быть направлена на стимулирование местных товаропроизводителей молока и молочной продукции. Данное условие имеет большое значение с учетом того, что РФ в настоящее время находится в составе ВТО.

Реализация инновационного потенциала хозяйствующих субъектов молочно-продуктового подкомплекса АПК, в том числе вертикально интегрированных структур требует дифференциации закупочной цены на молоко в зависимости от ряда признаков (таблица 26).

Совершенствование ценообразования в направлении, предложенном в таблице 26 мотивирует рост экономической заинтересованности организаций перерабатывающей промышленности в увеличении объемов производства молока и молочной продукции с одновременным улучшением качества.

Особый интерес вызывает оптимизация бизнес-процессов в результате реализации предложенного организационно-экономического механизма именно в той части, которая непосредственно

относится к молочно-продуктовому подкомплексу АПК, т.е. производству молока и молочной продукции [150, с. 105]. В ООО «Агрокомплекс “Ударный”» основная часть этих бизнес-процессов включает:

- Бизнес-процесс «Кормопроизводство»;
- Бизнес-процесс «Кормление»;
- Бизнес-процесс «Реализация молока».

Все данные бизнес-процессы взаимосвязаны между собой и являются основными в своей части «цепочки корпоративной эффективности»: себестоимости сельскохозяйственной продукции и добавленной стоимости для покупателя (контрагента). Целью оптимизации бизнес-процессов является снижение полной себестоимости молока и молочной продукции, а также увеличение объема продаж за счет положительной динамики выхода сельскохозяйственной продукции. Применение интенсивных технологий позволяет увеличить продуктивность животных и эффективность хозяйственной деятельности вертикально интегрированной структуры

Таблица 26 - Схема повышения качественной составляющей инновационного потенциала молочно-продуктового подкомплекса АПК

Направление стимулирования	Количественная оценка (показатели)	Целесообразные пределы изменений	Повышение коэффициента к закупочной цене
Породность молочного скота	Удельный вес коров чистопородных и 4-го поколения	4-8% и выше	1% на каждый процент прироста (1,04-1,08)
Среднегодовой надой	Среднегодовая продуктивность, кг Удельный вес коров с надоями выше 3500 кг, %	От 3500 кг и больше 4-8% и больше	10% на каждые 100 кг прироста (1,3-1,5) 10% на каждые 5% прироста (1,1-1,2)

Коэффициент специализации сельскохозяйственной организации	Удельный вес молока в структуре товарной продукции	10% и больше	1% на каждые процент прироста (1,10-1,25)
Объем продаж	Прирост объема продаж	Не менее 1520%	15% в расчете на 1 т дополнительного объема реализации
Качество молока	Температура молока Содержание молочного жира Содержание белка Содержание СОМО (сухого молочного обезжиренного остатка)	Не более 7% Не менее 3,43,6% Не менее 3-3,2% Не менее 8,5 8,8%	1,1-1,3
Экологическая составляющая	Содержание антибиотиков, пестицидов и других добавочных субстанций	На уровне, установленном ЕС (не более 0,006 МЕ)	1,1-1,2

Развитие кормопроизводства как операционного бизнес-процесса снабжения молочного скотоводства кормами является одной из приоритетных задач в реализации «цепочки эффективности» вертикально интегрированной структуры (приложение Ж). Эффективное функционирование предложенного организационно-экономического механизма дает возможность оптимизировать структуру посевных площадей агрохолдинга с целью более рационального их использования, а также снижения затрат на корма для отрасли животноводства.

Исходные данные для расчета эффективности оптимизации бизнес-процесса «Кормопроизводство» представлены в приложении 3. Эффективность проведения оптимизации посевных площадей вертикально интегрированной структуры представлена в приложении 3. По оптимальному плану в молочном скотоводстве

затраты на корма сократятся на 8,65% (4596 тыс. руб.) при неизменных показателях удоя, валового производства молока, цене и объемах реализации продукции. При этом, за счет сокращения затрат на корма увеличивается рентабельность продаж молока, оптимизируя бизнес-процесс «Кормопроизводство».

Кроме того, оптимизация бизнес-процесса «Кормление животных», т.е. качественно улучшение содержания кормовых единиц в рационе животных через доведение уровня кормовых единиц на 1 условную голову до 30 центнеров кормовых единиц. При продуктивности 4000-6000 кг молока за лактацию, корова продуцирует с молоком 144-220 кг белка, 150-250 кг жира, 200300 кг лактозы, 6-9 кг кальция и 4,5-7 кг фосфора. Это вызывает большое напряжение обменных процессов в организме и предъявляет большие требования к организации кормления с учетом интенсивности процесса молокообразования. Детализированные нормы позволяют наиболее полно сбалансировать рационы молочного скота по комплексу элементов питания, что обеспечивает лучшую полноценность кормления животных и лучшее использование ими питательных веществ корма.

В приложении 3 приведены нормы кормления для полновозрастных дойных коров живой массы от 500 кг с разными удоями при жирности молока 3,8-4%. Эти нормы разработаны для коров при привязном их содержании. При беспривязном содержании в вертикально интегрированной структуре коровы затрачивают на производство молока энергии больше, чем при привязном, поэтому для беспривязного содержания нормы следует увеличивать на 5-6%. Молодым коровам, а также полновозрастным ниже средней упитанности, нормы кормления

увеличиваются в среднем на 10%. Эффективное нормирование кормления коров возможно только при обеспечении всего поголовья высококачественными кормами в полном объеме. Увеличение концентрированных кормов в рационе крупного рогатого скота с целью доведения уровня скармливания кормов до 30 ц.корм.ед. позволит увеличить суточный удой на 1 голову и среднегодовой надой молока.

В соответствии с зоотехническими требованиями содержание отдельных групп кормов в рационе имеет следующую структуру в процентах от общего количества:

- Концентрированные корма - 20-32%;
- Грубые корма - 25-36%;
- Силосные корма - 25-38%;
- Корнеклубнеплоды - 3-14%.

Решение экономико-математической задачи позволяет оптимизировать структуру рациона кормления, список ограничений представлен в приложении 3. В результате решения задачи по оптимизации рациона кормления коров было получено оптимальное решение. Плановая стоимость суточного рациона составила 41,89 руб. Фактическая стоимость рациона равна около 50 рублей. (приложении 3). При этом экономия составляет 8,11 рублей на один суточный рацион при одновременном увеличении продуктивности коров на 738 кг в год, за счет исключения из рациона неэффективных кормов: фуражного ячменя и сена естественных сенокосов. Себестоимость 1 ц. молока снизится на 10,03%. При этом прибыль ООО «Агрокомплекс “Ударный”» в абсолютном выражении увеличится, за счет снижения затрат на рацион кормления при его неизменно высоком качестве.

В целях повышения рентабельности производства и реализации молока необходимо включить, наряду с производством молока крупного рогатого скота, переработку продукции отрасли молочного скотоводства в территориально отдаленных хозяйствах вертикально интегрированной структуры. Контроль основной части «цепочки корпоративной эффективности» через оптимизацию бизнес-процесса «Реализация молока» способствует повышению рентабельности молочного скотоводства. Линия по первичной переработке и нормализации молока на базе фермы «Октябрьский комплекс» позволит снизить транзакционные издержки в бизнес-единице агрохолдинга «Горьковский молочный завод». Необходимые инвестиции составляют 26 млн. руб., в том числе заемные средства в размере 23 млн. руб. Кредитором выступает ОАО «РоссельхозБанк», с которым налажено сотрудничество. Инвестиционный кредит является льготным (процентная ставка составляет 12% годовых). Источником погашения кредита и процентов по нему является прибыль от производства молока.

Бюджет доходов и расходов запуска линии по первичной переработке и нормализации молока в разрезе горизонта планирования представлен в приложении И (в первый год реализации проекта не учитываются доходы и расходы в январе т.к. в этом месяце производится поставка, установка и пусконаладочные работы оборудования). Текущие расходы представлены в приложении И. На основании расчета бюджета доходов и расходов выявлены основные технологические статьи затрат для частичной переработки и нормализации молока. Наиболее удобным для вертикально интегрированной структуры является кредит с отсрочкой

платежа сроком на 12 месяцев, что позволит ООО «Агрокомплекс “Ударный”» выплачивать сумму основного долга, а также проценты по кредиту без существенных финансовых потерь. Анализ эффективности проекта представлен в приложении К. Анализ рисков представлен чувствительностью проекта к колебаниям факторов влияющих на потоки денежных средств представлен в приложении К.

Наибольшее влияние на потоки денежных средств оказывает изменение цены одного центнера переработанного молока. При увеличении цены на 5% значение NPV увеличится на 88,06% и наоборот. Наименьшее влияние оказывает заработная плата рабочих, около 6% изменения NPV при изменении уровня заработной платы на 5%. Однако, наиболее действенным рычагом управления будет являться регулирование себестоимости нормализованного молока. При снижении себестоимости 1 ц. продукции молока на 3% значение NPV возрастет на 13,91%.

На основании расчетов, произведенных в приложении Л транзакционные издержки обменных функций вертикально интегрированной структуры снизятся на 12,5% при неизменных показателях удоя, валового производства молока. При этом прибыль агрохолдинга в абсолютном выражении увеличится, за счет снижения себестоимости продукции в ходе оптимизации бизнес-процесса «Реализация молока». Внедрение на базе фермы «Октябрьский комплекс» линии по первичной переработке и нормализации молока крупного рогатого скота позволит:

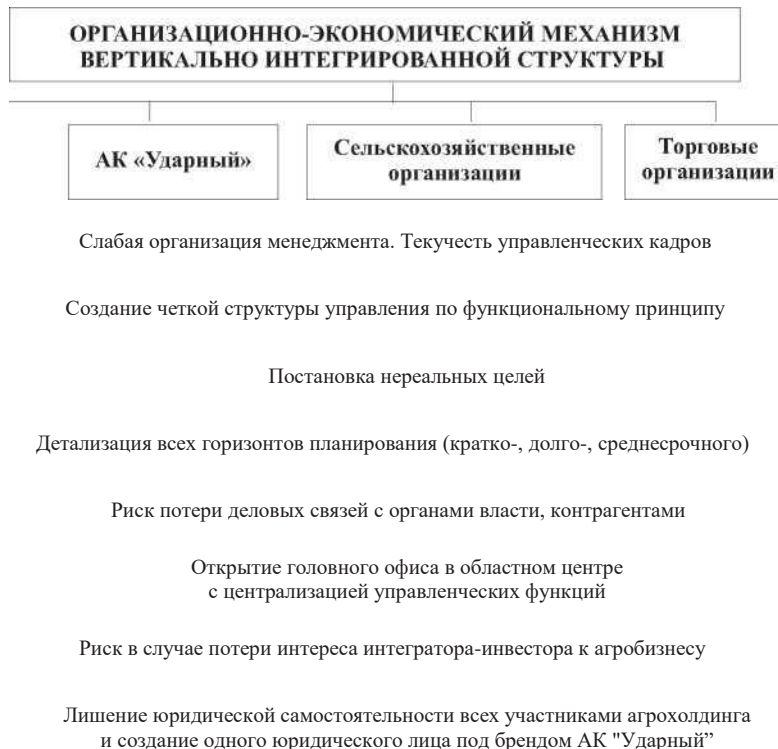
- открыть новые рынки сбыта продукции, а также увеличить клиентскую базу вертикально интегрированной структуры;
- увеличить число рабочих мест в сельском поселении;

- повысить эффективность молочного скотоводства за счет получения чистой прибыли 4,6 млн руб. за первые пять лет реализации проекта с учетом выплаты кредита и обслуживания долга.

На основе хозяйственной и управленческой специализации вертикально интегрированная структура может быть представлен как механизм, который обеспечивает эффективную логистику «цепочки корпоративной эффективности» через оптимизацию бизнес-процессов, объединяющих технологические, экономические и управленческие этапы производства, переработки и реализации молока и молочной продукции.

При этом процессно-ориентированная система управления не ограничивается производством и переработкой сельскохозяйственной продукции, а включает обменные, производственные и обслуживающие инфраструктурные функции. Эффективной для интегрированных структур моделью управления является модель структурирования бизнес-процессов и бизнес-единиц в составе агрохолдинга [59, с. 49]. В предлагаемом нами механизме трансформируется способ реализации эффекта масштаба: от укрупнения хозяйствующих субъектов в условиях линейной модели управления через интеграцию до формирования агрохолдингов и увеличения их масштаба (рисунок 8).

Таким образом, эффективное функционирование организационно-экономического механизма основано на инновационных производственных возможностях и управленческих решениях,



позволяющих оперативно реагировать на проблемные ситуации, анализировать и контролировать деятельность бизнес-единиц на всех этапах «цепочки корпоративной эффективности» с учетом обменных, производственных и обслуживающих функций, не ограничиваясь хозяйственной деятельностью отдельного участника вертикально интегрированной структуры.

3.2 Формирование молочного кластера в границах экономической зоны Омской области

Развитие вертикальной интеграции обуславливает формирование молочных кластеров, которые влияют на конкурентоспособность хозяйствующих субъектов регионального АПК. Такое сотрудничество сельскохозяйственных организаций способствует формированию оптимальной структуры кластера и обеспечивает положительный синергетический эффект вертикально интегрированных структур молочно-продуктового подкомплекса. Благодаря организации кластеров снижаются затраты на инновационные исследования каждого участника данной структуры, что позволяет повысить эффективность хозяйственной деятельности организаций-товаропроизводителей сырого молока и молочной продукции.

Кластеризация региональной экономики является актуальной проблемой как государственного управления регионального уровня, так и бизнеса, в т.ч. аграрного. В отличие от традиционных подходов, кластерный подход косвенно воздействует на управляемый объект посредством оптимизации условий ведения агробизнеса. Данный подход позволяет повысить экономическую

эффективность и конкурентоспособность организаций молочно-продуктового подкомплекса АПК и сочетает территориальные и отраслевые принципы управления через развитие вертикально интегрированных структур на региональном уровне экономики. При этом под понятием «кластерный подход» в АПК предлагается понимать косвенное воздействие на экономическое развитие производителей сельскохозяйственной продукции, которое основывается на достижении положительного синергетического эффекта и получении конкурентных преимуществ в результате взаимодействия потребителей и товаропроизводителей при обеспечении гарантий эффективной хозяйственной деятельности каждого участника кластера.

Под понятием «молочный кластер» мы понимаем группу юридических и физических лиц, объединенных в единую цепочку по производству, переработке и реализации молока, молочной и иной сопутствующей сельскохозяйственной продукции, осуществляющую хозяйственную деятельность в конкурентной среде на ограниченной территории при условии достижения эффективного функционирования и инновационного развития всех участников кластера. Нами разработан проект интеграции организаций молочно-продуктового подкомплекса АПК в отраслевой кластер, сочетающий принципы кооперации и интеграции и предполагающий совершенствование организационно-экономических отношений на основе интрапренерства (внутрипроизводственной формы организации отношений). Конкурентным преимуществом кластера является применение высоких технологий разведения и выращивания высокопродуктивных породных животных молочного

направления, наиболее производительного современного оборудования, квалифицированного обслуживания. Формирование единой технологической цепочки кластера посредством интеграционных процессов позволит решить сразу три проблемы: увеличить производство молока, реализовать имеющийся ресурсный потенциал и повысить экономическую устойчивость сельскохозяйственных организаций. С этой целью более подробно рассмотрим состояние животноводства в Горьковском муниципальном районе Омской области, его состояние и предпосылки развития.

Горьковский муниципальный район был образован в 1924 году. Область расположена на Западно - Сибирской равнине, диктующей плоский рельеф. Главная водная артерия — Иртыш и её притоки: Ишим, Омь, Оша, Тара. На юге — степи, постепенно переходящие в лесостепи, лес и болотистую тайгу на севере. Району присущи песчаные и илистые почвы. Климат резко континентальный. Осадков 300 - 400 мм в год.

Горьковский район — административная единица на востоке центральной части Омской области России. Административный центр — посёлок городского типа Горьковское. Территория охватывает 3000 кв. км. Численность населения на 01.01.2012 г. составляла 23100 человек. Плотность населения - 8 человек на кв. км. Всего насчитывается 47 населенных пунктов. По данным приложения М, можно сделать вывод о составе, структуре и динамике земельных фондов района.

В 2011 году в районе произошло значительное сокращение площадей пашни (на 3960 га), что связано с нехваткой оборотных средств (минеральные удобрения, ГСМ, запчасти для

сельскохозяйственной техники и пр.) для должной обработки пахотных земель. В 2012 году планируется восстановление площадей пашни до уровня 2010 года - 60 715 га. Площади пастбищ за рассматриваемый период осталась неизменными и составили 1 949 га, площади сенокосов увеличились на 1 970 га, что связано с оформлением данных площадей в личное пользование хозяйств района. В структуре сельскохозяйственных угодий наибольший удельный вес имеет пашня - 79,4%, удельный вес сенокосов и пастбищ составляет 17,1% и 3,4% соответственно. В связи с сокращением в районе пахотных земель в 2012 году были сокращены посевы зерновых и зернобобовых культур на 10,7% (приложение М). Площади, занятые однолетними и многолетними травами увеличились на 47,3 и 4,5% соответственно, под кукурузой на силос и зеленый корм на 20,2%. Таким образом, Горьковский район за счет собственного производства полностью обеспечивает необходимую кормовую базу.

Зерновые культуры в районе имеют низкую урожайность - 13,4 ц/га (приложение М), которая связана с недостаточным внесением удобрений под посевы, а также с неблагоприятными природно-климатическими условиями северной лесостепной зоны, высокая урожайность - у кормовых культур. В районе отказались от посевов кукурузы на зерно в 2011 году, и от подсолнечника на зерно в 2012 году, что связано с низкой эффективностью производства данных культур.

Наибольший удельный вес в общей выручке от реализации продукции занимает продукция животноводства - 53,7%. На долю растениеводства приходится 46,3% товарной продукции, из

которых 45,7% - зерновые и зернобобовые. На первом месте по реализации продукции находятся зерновые (45,6%), на втором - свинина (33,9%), на третьем - молоко цельное (15,3%), затем мясо крупного рогатого скота (3,9%), реализованная продукция животноводства и растениеводства в переработанном виде (0,5 и 0,2 % соответственно).

Рассчитав коэффициент специализации по формуле 2, можно сделать вывод о среднем уровне специализации района. Направление специализации - зерно - мясное. Несмотря на достаточно высокий потенциал молочного скотоводства, сельскохозяйственная организация Горьковского муниципального района предпочитает растениеводство молочному животноводству.

$$K_{C-1} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n y_i \cdot (i-1)}$$

где y_i - порядковый номер отрасли в ранжированном ряду: $K_c = 100 / (45,7 * 1 + 33,9 * 3 + 15,3 * 5 + 3,9 * 7 + 0,5 * 9 + 0,4 * 11 + 0,2 * 13 + 0,1 * 15) = 100 / 264,2 = 0,38$

Рассчитав ряд показателей эффективности производства основных видов продукции, следует отметить достаточно низкий уровень рентабельности их производства. Наиболее прибыльным в районе является производство ячменя (45,3%) и молока (26,9%). Из данных приложения М видно, что идет сокращение численности работников, занятых в сельскохозяйственном производстве (на 2,2% в 2012 г. по сравнению с 2009 г.). Это связано с сокращением работников в отрасли растениеводства (на 29,4%). В отрасли животноводства число работников ежегодно увеличивается (на

47%), что характеризует ее устойчивое развитие. В районе следует

отметить высокий уровень использования рабочей силы - 98% и достаточно низкий уровень заработной платы - 6943 руб. Для эффективной работы предприятиям необходимо наличие средств производства (приложение М). Среднегодовая стоимость основных средств производства в Горьковском районе имеет тенденцию к ежегодному увеличению (в 2012 г. на 8,7% по сравнению с 2010 г.). Это связано с приобретением хозяйствами машин и оборудования.

Фондовооруженность колеблется по годам, что объясняется значительным увеличением численности работников в 2012 г. В среднем по району фондообеспеченность и фондовооруженность имеют достаточно низкие значения, что свидетельствует о недостаточной обеспеченности хозяйств района производственными фондами. В Горьковском районе фондоемкость в отчетном году по сравнению с базисным увеличилась на 14,9%. Соответственно фондоотдача на 1 рубль основных производственных фондов снизилась с 2010 по 2012 годы на 12,7%, что является отрицательным моментом. В хозяйствах Горьковского района износ техники и оборудования составляет 80%. Поэтому в хозяйствах необходимо ее обновление, так как большинство используемых машин уже неоднократно подвергались ремонту и должны быть списаны (приложение М).

Для обновления машинно-тракторного парка хозяйствам приходится прибегать к получению заемных средств. По этой причине кредиторская задолженность района ежегодно увеличивается. В 2012 г. хозяйствами района за счет заемных средств было приобретено техники (зерноуборочные комбайны, жатки, сеялки) на сумму 26 млн. руб. Существуют дотации со стороны

государства на приобретение техники российского производства. Однако размеры государственной поддержки значительно ниже, чем требуется для осуществления расширенного воспроизводства, и не способствуют восполнению потерь товаропроизводителям от нарастания диспаритета цен. Поэтому в районе имеется дополнительная потребность в субсидиях и дотациях на обновление основных производственных фондов.

Проведя анализ внешней и внутренней среды, с использованием программного продукта «Касатка», можно сделать выводы о положительных и негативных факторах, влияющих на развитие сельского хозяйства Горьковского района в целом. Внешняя среда оказывает значительное влияние на деятельность поселений района, и каждый из факторов является важным при рассмотрении возможностей и угроз. Экономический фактор проявляется в возможности вступления в программу помощи сельским товаропроизводителям и предоставления им доступных кредитов. При этом имеется угроза увеличения процентных ставок, а так же мировой экономический кризис.

Политический фактор представляет собой помощь государства по увеличению закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию для поддержания сельскохозяйственных товаропроизводителей. Угроза политического фактора связана в первую очередь с изданием государством нормативно-правых документов, ухудшающих положение сельских товаропроизводителей. Рассматривая рыночные факторы, можно сказать о главной из возможностей - появление новых рынков сбыта и выхода на них. А повышение уровня инфляции и снижение покупательской способности населения района представляют существенную угрозу. Технологический фактор оказывает огромное влияние, т.к. ис-

пользование новых сортов пшеницы, высокопродуктивных пород животных и внедрение ресурсосберегающих технологий может сократить расходы предприятий района и сделать более качественной производимую ими продукцию. Поскольку Горьковский район находится недалеко от границы с Казахстаном, то к международным факторам можно отнести возможности выхода на новые рынки сбыта.

Но не стоит исключать угрозу увеличения на рынке Горьковского района продукции ближнего и дальнего зарубежья. Главной угрозой фактора конкуренции является увеличение количества конкурентов на рынке Горьковского района. Это могут быть как предприятия из соседних районов Омской области, так и из ближнего зарубежья. Повышение конкурентоспособности продукции, производимой в хозяйствах Горьковского района, возможно благодаря повышению ее качества.

Так же нельзя забывать о факторах социального поведения, т.к. трудовые ресурсы играют важную роль. Для увеличения количества квалифицированных кадров используют программу обеспечения доступным жильем молодых специалистов. При этом существует угроза сокращения населения в районе, по причине оттока молодых людей в городскую местность и за границу.

Рассматривая внутреннюю среду района, следует сказать о его сильных и слабых сторонах.

К сильным сторонам Горьковского района можно отнести:

- резерв трудовых ресурсов;
- возможность получения профессионального образования в районе (тракторист, повар и пр.);
- резерв сырьевых ресурсов (молоко).

Слабыми сторонами района являются:

- низкий уровень товарности молока, производимого в личных подсобных хозяйствах;
- низкая эффективность производства свинины;

Рассмотрим безубыточный объем продаж для свинины, молока и мяса крупного рогатого скота, рассчитанный в приложении Н.

Точка безубыточности определяет, каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие могло покрыть все свои расходы, не получая прибыли. В денежном выражении точка безубыточности свинины равна 81 793,7 тыс. руб., молока - 30 857,7 тыс. руб., мяса крупного рогатого скота - 10 016,1 тыс. руб. При этом в натуральном выражении объем безубыточности свинины равен 13 500,7 ц, молока - 29 127,5 ц, мяса крупного рогатого скота - 1 590,9 ц.

У свинины в денежном выражении запас финансовой прочности равен 29,76%, а в натуральном 70,24%. Для молока запас финансовой прочности в денежном выражении 50,04%, и в натуральном 49,96%. По мясу крупного рогатого скота будет 11,32% и 88,68% соответственно.

Для создания более полной картины о финансовом состоянии района необходимо провести анализ баланса: активов и пассивов. За анализируемый период произошло увеличение пассива баланса Горьковского района на 37 149 тыс. руб., в т.ч. за счет увеличения размера нераспределенной прибыли, долгосрочных займов и кредитов на 52 580 и 59 123 тыс. руб. соответственно. Такое состояние для района не благоприятно, т.к. рекомендуемое соотношение собственного и заемного капиталов 1:1, а в нашем случае 1:0,89, что говорит о не стабильности района.

Произошли изменения в структуре обязательств района: увеличение долгосрочных обязательств (на 8,5%) и сокращение краткосрочных обязательств (на 6,6%). Величина внеоборотных активов за анализируемый год увеличилась на 42637 тыс. руб., а оборотных активов сократилась на 5 488 тыс. руб. В целом величина активов в поселениях Горьковского района увеличилась на 37 149 тыс. руб., что произошло за счет значительного увеличения стоимости основных и денежных средств на 49 284 и 4 858 тыс. руб. соответственно и долгосрочной дебиторской задолженности на 12 862 тыс. руб. Одним из важнейших критериев оценки финансового состояния являются показатели финансовой устойчивости (приложение Н), ликвидности и оборачиваемости (приложение Н). В целом все коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия, имеют отклонения от нормативного значения. Коэффициент финансовой независимости снизился в 2012 году и составил 0,45, что говорит о снижении уровня самофинансирования и увеличении зависимости от внешних источников финансирования.

Коэффициент финансовой зависимости удовлетворяет нормативному значению, а коэффициент финансовой устойчивости превышает его. Это говорит о том, что большая часть имущества организации сформирована за счет заемного капитала. Все коэффициенты ликвидности значительно ниже нормативного значения. Низкое значение коэффициента абсолютной ликвидности отражает неспособность района рассчитаться по своим задолженностям в установленные сроки. Коэффициент текущей ликвидности в 2012г. по сравнению с 2011г. снизился на 4%, что в будущем может привести район к полной утрате платежеспособности. Коэффициент маневренности значительно ниже

нормативного значения. Это говорит о том, что большая часть собственного капитала закреплена в ценностях имущественного характера и находится в форме, не позволяющей свободно маневрировать этими средствами. Коэффициенты оборачиваемости, имея низкие значения, показывают, что в районе неэффективно используются все имеющиеся ресурсы.

Крайне медленно осуществляются расчеты по задолженности перед покупателями за товар, работы и услуги, с бюджетом, с дочерними предприятиями и с другими дебиторами (например, задолженность подотчетных лиц, авансы, выданные поставщикам и подрядчикам). По результатам анализа финансового состояния Горьковский район следует отнести к третьему типу финансовой устойчивости - неустойчивое финансовое состояние. Такая ситуация характеризуется недостатком «нормальных» источников для финансирования запасов. В этой ситуации еще существует возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

По данным таблицы 18 можно сделать выводы, что в районе прослеживается устойчивая тенденция к ежегодному снижению поголовья крупного рогатого скота. Это происходит по причине сокращения молодняка на выращивании и откорме в связи с высокой себестоимостью, низкой прибыльностью производства говядины и отсутствием финансовой поддержки со стороны государства. Поголовье молочного скота, напротив, увеличивается. Доля коров в стаде крупного рогатого скота в 2012 г. составила 60,9%, что на 10,7% больше, чем в 2010 г. Данная положительная

тенденция связана со значительной поддержкой со стороны государства: личным подсобным хозяйствам выделяются субсидии в размере 4,6 руб. за 1 кг реализованного молока, а также субсидии на возмещение части затрат по заготовке и (или) приобретению кормов по ставке 453 руб. на 1 корову (Таблица 27).

Средняя масса полновозрастных коров 450-550 кг, быков - 800-900. Коровы используются в среднем 7-8 лет. Доля ежегодной выбраковки составляет около 20%. Отрицательным моментом является отсутствие племенной работы в районе. Племенной скот хозяйствами закупается и составляет не более 10% от всего поголовья скота в районе. Размер поддержки со стороны государства недостаточен - дотация на приобретение племенного скота в 2012 г. составила всего 17 руб. на 1 кг живой массы.

Таблица 27 - Состав и структура поголовья крупного рогатого скота в Горьковском районе, гол.

Поголовье	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2012 г. к 2010 г., %
В хозяйствах всех категорий в т.ч. коровы,	12 181 6 112	12 056 6 589	11 557 7 034	94,9 115,0
В сельскохозяйственных организациях в т.ч. коровы	4 734 1 963	4 526 2 037	4 281 2 260	90,4 115,1
В крестьянских (фермерских) хозяйствах в т.ч. коровы	461 509	1 128 653	1 098 600	199,8 117,9
В хозяйствах населения в т.ч. коровы	6 402 3 899	6 178 4 043	6 306 4 121	98,5 105,6

В хозяйствах района содержат коров черно-пестрой породы, но потенциальные возможности животных используют не полностью, так как надой на 1 корову в 2012 г. составил 3 706 кг при возможных надоях для данной породы 4 700-5 800 кг.

В районе наметилась положительная тенденция к увеличению объемов производства молока - в 2012 г. всеми категориями хозяйств района было произведено 27,8 тыс. т. Лидерами по темпам наращивания производства стали личные подсобные хозяйства, которые за 3 года увеличили валовой надой молока на 34,5 % (Таблица 28).

В структуре валового производства молока на личные подсобные хозяйства приходится почти 66%, что на 24,3 % больше по сравнению с 2008 г. При этом молоко, производимое ЛПХ, имеет в основном потребительский характер, что связано с недостаточной работой по организации его закупа у населения.

Таблица 28 - Показатели эффективности скотоводства в Горьковском районе

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2012 г. к 2010 г., %
Среднегодовой надой на 1 корову	3 504	3 377	3 706	105,8
Воспроизводство стада на 100 коров	67	68	87	129,9
Среднесуточный прирост телят, г	380	530	504	132,6
Производство молока, т в хозяйствах всех категорий в сельскохозяйственных организациях	23 764 8 187	24 742 7 773	27 773 7 131	116,9 87,1
в крестьянских (фермерских) хозяйствах	1 972 13	7 773 1 480	7 131 2 341	87,1 118,7
в хозяйствах населения	605	15 489	18 302	134,5

Таким образом, возможности личных подсобных хозяйств используются не полностью. Учитывая, что молоко является социально значимым продуктом, стоит острая необходимость увеличения товарности молока в хозяйствах населения.

В хозяйствах района применяют стойлово-пастбищное содержание скота, базирующееся зимой на кормлении животных

силосом, сенажом, сеном, соломой, а летом - на использовании естественных пастбищ в сочетании с зеленым кормом культур зеленого конвейера с добавлением концентратов. В ООО «Агрокомплекс «Ударный»» животные содержатся круглый год на сенаже, что позволяет получать более высокие надои молока.

Наличие значительных площадей естественных сенокосов и пастбищ позволяет хозяйствам заготавливать необходимое количество кормов, а летом осуществлять выпас скота. Такое содержание оказывает благоприятное влияние на животных, а также позволяет своевременно проводить профилактические ветеринарно-санитарные мероприятия, ремонтные работы на фермах. В стойловый период скот содержат на привязи в стойлах, расположенных в коровнике продольными рядами. Привязное содержание в стойловый период дает возможность более точно нормировать кормление коров, успешнее проводить их раздой, наблюдать за состоянием здоровья и т.п.

В ряде хозяйств (ООО «Агрокомплекс «Ударный»», ООО «Алексеевское», СПК «Краснополянский-1») при привязном содержании механизированы такие процессы, как раздача кормов и уборка навоза. Для раздачи кормов применяют агрегаты (трактор с прицепом кормораздатчиком КТУ-10, РММ-5). Для уборки навоза используют транспортеры типа ТСН-160, ТСН- 3-Б. Процесс поения коров не автоматизирован и осуществляется скотниками.

Следует отметить, что молоко является одним из основных видов продукции, производимых в Горьковском районе. Рассмотрим эффективность его производства в разрезе ведущих хозяйств района (таблица 26). Наибольший валовой надой молока в 2012 г. получен в ООО «Агрокомплекс «Ударный»» - 2 097,3 т, а

также в ООО «Алексеевское» - 1 854,2 т Наиболее эффективно производство молока в СПК «Краснополянский-1», где уровень рентабельности его производства составляет 39,2 %. В хозяйствах района высокий уровень товарности молока и средний уровень прибыльности (таблица 29).

Таблица 29 - Экономическая эффективность производства молока в хозяйствах Горьковского района в 2012 г. [120]

Показатель	ООО АК «Ударный»	ООО «Алексеевское»	ЗАО «Сибирь- Агро»	СПК «Краснопо- лянский-1»
Поголовье коров, гол.	660	725	720	590
Валовой надой, т	2 097,3	1 854,2	1 609,2	694,0
Реализовано, т	1 998,9	1 592,3	1 317,7	564,1
Уровень товарности, %	95,3	85,9	81,9	81,3
Выручка от реализации, руб.	14 670,0	10 210,0	11 890,0	8 718,0
Коммерческая себестоимость, руб.	12 909,0	8 944,0	9 511,0	6262,0
Финансовый результат, руб.	1 368,0	1 266,0	1 126,0	2 456,0
Уровень рентабельности, %	10,6	14,2	11,8	39,2

Эффективность производства мяса крупного рогатого скота представлена в таблице 30. Мясное скотоводство в районе выступает как побочная отрасль молочного. Доля молодняка на выращивании и окорме в стаде крупного рогатого скота составляет от 25 до 40%. В ООО «Алексеевское» в 2012 г. производство мяса крупного рогатого скота было убыточным. ООО «Агрокомплекс «Ударный»» и ЗАО «Сибирь - Агро» осуществляют производство говядины с прибыльностью 16,8 и 17,9% соответственно.

Таблица 30 - Экономическая эффективность производства говядины в хозяйствах Горьковского района в 2012 г.

Показатель	ООО АК «Ударный»	ООО «Алексеев- ское»	ЗАО «Сибирь- Агро»	СПК «Краснопо- льянский -1»
Поголовье молодняка на выращивании и откорме, гол.	224	510	476	342
Валовое производство, т	43,5	120,4	97,0	58,9
Реализовано, т	25,2	109,7	55,7	38,4
Уровень товарности, %	57,9	91,1	57,4	65,5
Выручка от реализации, руб.	2 063,0	4 832,0	2 710,0	2 947,0
Коммерческая себестоимость, руб.	1 766,0	6 440,0	2 299,0	2783,0
Финансовый результат, ру(5.	297,0	(-160,8)	411,0	164,0
Уровень рентабельности, %	16,8	-	17,9	5,9

В крупных хозяйствах основные производственные единицы - бригада по обслуживанию дойного стада и бригада по обслуживанию молодняка крупного рогатого скота. За звеном закрепляется поголовье коров, животноводческое помещение, оборудование и инвентарь. Система оплаты труда - сдельная, исходя из нормы обслуживания работников животноводства и сдельных расценок.

Территориальная структура кластера представлена на рисунке 16. Прогнозируемая структура молочного кластера на базе агрохолдинга представлена на рисунке 17. Модель формирующегося кластера содержит четыре основные системы, имеющие

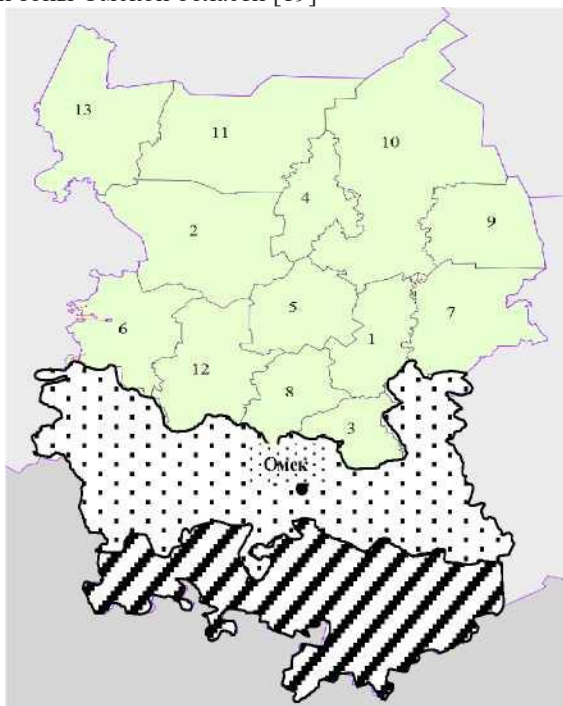
разное функциональное назначение. Они позволяют обеспечить эффективное развитие молочно-продуктового подкомплекса АПК. К основным принципам формирования данной структуры, оказывающим реальное воздействие на организационно-экономические процессы молочного кластера, относятся принципы добровольности, государственно-частного партнерства, внедрения инноваций, присутствия агрохолдинга, ориентации на конечного потребителя, экономической эффективности, материальной ответственности, гласности.

Процесс формирования кластера предполагает несколько этапов [60, с. 47]:

1. создание инициативной группы по формированию и управлению кластером Северной экономической зоны региона;
2. проведение исследований на предмет возможности создания молочного кластера на базе агрохолдинга в выбранной экономической зоне;
3. получение поддержки со стороны органов власти;
4. проведение мероприятий, направленных на привлечение потенциальных участников кластера;
5. выявление групповых образований (научных, технологических, информационных, обучающих), входящих в кластер;

6. разработка стратегического и пилотных проектов;
7. проведение исследований эффективности функционирования кластера с целью сохранения конкурентоспособности кластера (приложение О).

Рисунок 16 - Географическое положение молочного кластера Северной экономической зоны Омской области [19]



№	Район области	№	Район области	№	Район области
1	Большереченский	6	Крутинский	11	Тевризский
2	Большеуковский	7	Муромцевский	12	Тюкалинский
3	Горьковский	8	Саргатский	13	Усть-Ишимский
4	Знаменский	9	Седельниковский		
5	Колосовский	10	Тарский		

Центральная экономическая зона Омской области

Южная экономическая зона Омской области

Северная экономическая зона Омской области

Конкурентными преимуществами молочного кластера на базе агрохолдинга являются:

- наличие базовой производственной структуры ООО «Агрокомплекс "Ударный"» в Северной экономической зоне Омской области;
- наличие специализированных высших и средних специальных учебных заведений в регионе, как базы подготовки кадров для кластера;
- наличие собственной кормовой базы для молочного скотоводства (33 ц на одну голову скота в Северной экономической зоне Омской области против 31 ц на одну голову скота в среднем по Сибирскому федеральному округу);
- осуществление в Омской области хозяйственной деятельности организациями, которые являются производителями сельскохозяйственной техники и оборудования или дилерами иностранных компаний;
- высокий уровень переработки сельскохозяйственной продукции молочными заводами и мясокомбинатами.

Кроме того, положительно на формирование и развитие кластера потенциально могут оказать влияние следующие факторы:

- удорожание продовольственной продукции и, как следствие, рост рентабельности переработки молока;
- развитие глубокой переработки сельскохозяйственной продукции, в том числе производство продуктов питания с высокой добавленной стоимостью (в повышенной ценовой категории);
- расширение рынка сбыта на другие регионы РФ, Казахстан, а

также возобновление участия района в Северном завозе. Это обеспечивается за счет наличия производителей в Омской области специализированной сельскохозяйственной техники, а также сотрудничество с иностранными производителями техники и молочного оборудования. Однако, низкий уровень развития транспортнологистической инфраструктуры Северного экономического района оказывает сдерживающее воздействие на развитие производства и расширения рынков сбыта, предлагаемого молочного кластера.

К сдерживающим факторам развития молочного кластера относятся (таблица 31): низкий уровень применения инноваций и прогрессивных технологий в агробизнесе региона, зона рискованного земледелия в сочетании с низким уровнем продуктивности животных, не развитая транспортная и инженерная инфраструктура на севере Омской области, изношенность сельскохозяйственной техники и оборудования в сочетании с низким уровнем коэффициента обновления основных средств.

Таблица 31 - SWOT- анализ молочного кластера Северной экономической зоны Омской области

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Наличие успешных предприятий по глубокой переработке продукции сельского хозяйства	Недостаток квалифицированных специалистов на селе
Наличие специализированных учебных заведений - потенциальных источников кадров	Невысокая доля племенного скота в животноводстве
Наличие кормовой базы для выращивания скота	Недостаточная оснащенность сельскохозяйственной техникой и высокий процент её износа

Рисунок 17 - Структура молочного кластера Северной экономической зоны Омской области на базе АК «Ударный»

БЛОК ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО ЗАКРЕПЛЕНИЯ

Законодательное

Правительство
Омской области



ЦЕНТР КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ

Отдел стратегического планирования

Отдел мониторинга

Эксперт

ЯДРО КЛАСТЕРА

М И Н И С Т с р с т в о с е л Ъ С К О Г О
х о з я й с т в а и п р о д о л ж а т е л ь с т в а

Г о с у д а р с т в е н н ы й с е к т о р и з а 11 и

Северной экономической зоны
Омской области

М и н и с т р с р с т в а э к о н о м и к и
О м с к о й о б л а с т и

Агрокомплекс «Ударный»

ОмГАУ им. П. А. Столыпина

СибНИИСХ

ВНИМИ-СИБИРЬ

Блок реализации сельскохозяйственной продукции

Покупатели
с.-х продукции

Перерабатывающие
предприятия

Торговая сеть

Инновационный блок

Высшие учебные заведения и НИИ

Интернет - ресурсы

Информационно-консультационная
служба

Блок подготовки кадров

Служба занятости
Омской области

Образовательные
структуры региона

ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Рост доходов населения и изменение структуры потребления (потребление продуктов высокой ценовой категории)	Сокращение внутреннего рынка вследствие падения численности населения
Развитие сегмента промышленного производства готового питания, детского и диетического питания согласно современных стандартов качества, пополнение стратегических запасов продовольствия	Угроза недостатка воды для сельского хозяйства вследствие снижения уровня воды в Иртыше
Развитие семенной базы и доли племенного скота в животноводстве (наличие научных семеноводческих учреждений)	Усиление конкуренции со стороны соседних регионов

Развитие молочного кластера позволяет решить проблему обеспечения населения региона качественными продуктами питания, в том числе за счет социальной меры - региональной продовольственной поддержки. Кроме того, сырьевая база омских переработчиков будет формироваться в пределах своего региона. Формирование сырьевой базы системы региональной продовольственной поддержки является перспективным направлением молочного кластера (приложение П). В современной экономической ситуации многие организации, не являющиеся непосредственными производителями сельскохозяйственной продукции, имеют достаточный позитивный опыт решения проблем аграрного производства (Омский союз предпринимателей, Торгово-промышленная палата Омской области, Омский региональный бизнес-инкубатор), мониторинг и внедрение которого позволит повысить эффективность деятельности молочно-продуктового кластера. В монографии раскрыт организационно-экономический, технологический и нормативно-правовой механизм формирования и деятельности кластера, определены конкретные функции агрохол

динга в разрезе возникающих барьеров и противоречий, а также способов их разрешения. При этом представленные предложения позволят стабилизировать эффективное развитие молочно-продуктового подкомплекса АПК Омской области. (приложение Р).

Таблица 32 - Социально-экономическая эффективность формирования молочного кластера Омской области на базе ООО «Агрокомплекс Ударный»

Прирост социально-экономических показателей	Участники кластера					
	Агрокомплекс «Ударный»	хозяйствующие субъекты молочно-продуктового подкомплекса АПК Омской области (на 1 организацию)	Центр кластерного развития	Правительство Омской области		
Производство сырого молока в год, тыс. т	3,7	0,4	---	Создание прецедента формирования кластера в регионе	Обеспечение благоприятных условий развития	---
Производство молочной продукции в год, тыс. т	7,1	0,2	---			---
Уровень рентабельности, %	8,2	2	---			9,5
Снижение транзакционных издержек в год, тыс. т	655	354	---	Создание прецедента формирования кластера в регионе	Обеспечение благоприятных условий развития	512
Рабочие места	45	12	5			32
Поступления в бюджеты разных уровней в год, тыс. руб.	17 040	837	650			4 642
прочие участники кластера (образовательные учреждения, ННИИ и др.)						

Нефинансовая эффективность	Усиление маркетинго- вых позиций бренда «Ударный»	Расширение рынка сбыта	Продвижение производ- ства импорта заменяю- щей продукции			Расширение рынка сбыта инновационных услуг
-------------------------------	---------------------------------------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------------

Формирование молочного кластера позволит решить экономические и социальные проблемы сельских территорий. Прирост налоговых поступлений обеспечивает решение задач социального развития территории кластера за счет муниципальных и областных программ, а рост занятости и уровня доходов населения создает возможность для улучшения качества жизни на селе (приложение С). При этом представленные предложения позволят стабилизировать эффективное развитие не только Северного экономического района, но и молочно-продуктового подкомплекса АПК Омской области (таблица 32).

Результаты исследования позволяют обозначить в качестве одного из приоритетных направлений формирования конкурентоспособного молочного сегмента АПК Омской области наращивание эффективного производственного потенциала производителей сырья.

В отрасли молочного скотоводства необходимо продолжить повышение производительности за счёт использования сбалансированных кормов высокого качества, проведения селекционных мероприятий, внедрения современных технологий содержания стада.

В 2014 году производство молока в Омской области увеличилось на 1,8 % по сравнению с 2013 годом и достигло 709,4 тыс.

тонн. При этом более 81% от общего объема, сдаваемого в переработку сырого молока высшего сорта. Кроме того, омским животноводам и селекционерам удалось повысить жирность молока.

Крупные переработчики молочной продукции считают, что омское молоко - одно из самых качественных в Сибири, и оказывают предпочтение нашим поставщикам при производстве детского питания и продуктов экстра-класса[17].

Одним из основных направлений развития, бесспорно, является обновление основного стада с учётом достижений селекционеров.

Омскими учеными путём селекционной работы по улучшению коров местной красно-степной и черно-пестрой пород добились приспособленности животных к сибирскому климату, а также повышенного содержания жира и белка в молоке.

В племенных хозяйствах Омской области апробирован и зарегистрирован Сибирский тип красно-степного скота, хорошо адаптированный к местным условиям, характеризующийся высокой живой массой и продуктивностью.

В связи с этим необходимо продолжить работу по созданию новых племенных заводов и репродукторов, селекционно-генетических центров по черно-пестрой и красно-степной породам.

Решение задачи по наращиванию производства молока не возможно без дальнейшего привлечения инвестиций на строительство и модернизацию животноводческих комплексов.

Внедрение автоматизированных технологических линий содержания скота позволит сократить непосредственное участие человека в процессе производства и тем самым нарастить производство и улучшить качество молока. А так же, своевременно

выявлять больных животных, прогнозировать и оценивать продуктивность каждого животного, своевременно проводить искусственное осеменение коров, создать комфортные условия на производстве. Установка высокотехнологичного оборудования позволит оптимизировать количество рабочих мест (решение вопроса дефицита кадров) и, как следствие, увеличить производительность труда и повысить уровень оплаты труда.

Организациями молочного сегмента Омской области в 2014 году реализованы ряд крупных инвестиционных проектов по переработке молока, наиболее значимые из них представлены в таблице 33 [9].

Таблица 33 - Проекты предприятий молочной отрасли Омской области в 2014 г [11]

	Объект инвестиций	Объем инвестиций (млн. ру⁶-)	Характеристика инвестиционного проекта
1	ЗАО «Любинский молочноконсервный комбинат»	14	Ввод в эксплуатацию новой производственной линии по розливу цельномолочной продукции в ПЭТ-бутылки.
2	ООО «МилкОм»	200	Строительство и ввод в эксплуатацию первой очереди завода по переработке молока с проектной мощностью до 200 тонн переработки молока в сутки. Предприятие оснащено современными отечественными и импортными производственными линиями. Завод выпускает восемь видов молочной продукции: молоко пастеризованное и ультрапастеризованное, кефир, йогурт, бифилукс, творог, сметана и сливки.
3	ООО «Лузинское молоко»	11	Ввод в эксплуатацию оборудование по розливу молочной продукции в упаковку с аппликатором.

4	ООО «Горьковское молоко»	30	в Горьковском районе в сентябре ввело в эксплуатацию завод по переработке молока, производственной мощностью до 10 тонн в сутки
5	«Макрос М» филиал ОАО «Вимм-Билль-Данн»	484,5	установил дополнительную линию по производству детского питания по розливу соков «Агуша», молока «Агуша» витаминизированного, молочных коктейлей «Здрайверы». Мощность линии составляет 7,5 тыс. упаковок готовой продукции в час.
Итого		739,5	

Решением проблем подкомплекса переработки молока, на наш взгляд, является также объединение усилий в рамках кластерных отношений. Непременным условием реализации данного направления является развитие взаимодействия участников сектора «Омский молпродукт» агрокластера Омской области, который был создан в 2013 году для обеспечения централизованного процесса производства, заготовки, переработки и хранения, реализации продукции животноводства (Приложение 6). Деятельность молочного кластера Омской области позволила достичь следующих результатов (таблица 34)

Таблица 34 - Техничко-экономические показатели деятельности «Омского молпродукта» за 2014 год

Показатель	Ед. изм.	Значение показателя
Выход молока	тыс. тонн	709,4
Поголовье КРС	тыс. гол.	423,9
Поголовье коров	тыс. гол.	186.3
Удой молока на фуражную корову в с/х организациях	кг	4038
Продуктивность коров в племенных заводах	кг	5700

За 2014 год участниками сектора завершена реконструкция, модернизация и строительство 48 животноводческих помещений на 7160 скотомест, с установкой 8 доильных залов в 25 организациях. В 2014 году введены в эксплуатацию следующие объекты:

- ООО Комплекс «Таврический» в с. Луговое Таврического района - животноводческий комплекс на 900 скотомест беспривязного содержания коров с доильным залом «Карусель» на 50 мест и производственным помещением на 400 скотомест для молодняка КРС;

- КФХ «Горячий ключ» Омского района - животноводческий комплекс на 400 голов с доильным залом;

- ЗАО «Богодуховское» Павлоградского района - доильный зал на 400 голов;

- ЗАО «Азовское» Азовского района - коровник на 200 голов с беспривязным содержанием и доильным залом для обслуживания 1000 коров;

- СПК «Сибирь» Любинского района - два коровника по 200 голов (общая мощность 400 коров) с беспривязным содержанием скота и доильный зал мощностью до 1000 коров;

- ЗАО «Кутузовское» Шербакульского района - коровник на 480 голов беспривязного содержания с доильным залом для обслуживания 1000 коров.

При строительстве, реконструкции и модернизации животноводческих комплексов реализуются современные инновационные технологии, и устанавливается оборудование производства передовых в данном сегменте компаний: ОАО «Гомельагрокомплект», ООО СП «Унибокс», «SKR», «Дейримастер», Полиэфир», «Афи-милинк» GEA Farm Technologie.

В качестве развития данного направления для производителей молока является экономически целесообразным увеличение государственной поддержки молочного скотоводства в рамках государственной программы, а так же расширение

государственночастного партнёрства путём участия в программе поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации, на основе проектного финансирования (Постановление Правительства РФ №1044 от 11 октября 2014 года).

Немаловажным фактором, расширяющим возможности для формирования дополнительных источников собственного инвестиционного финансирования, является, как отмечают товаропроизводители, выстраивание взаимовыгодного и эффективного сотрудничества в оптовых и розничных товаропроводящих цепочках. Данное направление возможно реализовать в рамках развития сектора агрокластера и нормативно-правового регулирования.

Таким образом, развитие кластера позволит обеспечить занятость экономически активного сельского населения, снизить социальную напряженность и обеспечить достойный уровень жизни на селе. Общеизвестно, что одно рабочее место в хозяйствующем субъекте, расположенном в сельском поселении или муниципальном районе создает дополнительно несколько рабочих мест в социально-бытовой инфраструктуре данного населенного пункта (учителя, медицинские работники, продавцы). В конечном итоге это способствует устойчивому развитию сельских территорий. Молочный кластер станет основой для повышения конкурентоспособности молочно-продуктового подкомплекса и позволит перейти на новый уровень эффективности сельскохозяйственного производства АПК региона.

3.3 Синергетический эффект интеграционных процессов в молочно-продуктовом подкомплексе АПК региона

Результативность молочно-продуктового подкомплекса в составе агропромышленного комплекса зависит от эффективности хозяйственной деятельности организации, представляющего сложную систему, состоящую из совокупности ресурсных, финансово-экономических, организационно-правовых и социальных факторов, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой. Важной особенностью молочно-продуктового подкомплекса является тесная взаимосвязь с другими отраслями производства качественной сельскохозяйственной продукции, которая обуславливает развитие вертикальной интеграции производства сырого молока, перерабатывающих организаций, торговой сети в единый комплекс организационно-экономических отношений. Молочно-продуктовый подкомплекс является базовой отраслью в агропромышленном комплексе Омской области. В этой отрасли соединены все стадии производства, заготовок, переработки и реализации молока и молочных продуктов в единый процесс, регулируемый системой производственно-экономических связей между его составляющими. Организационно-экономический механизм развития подкомплекса, как показывает практика, наиболее эффективно действует в агропромышленных формированиях холдинговых структур, объединяющих сельскохозяйственное производство, организации, поставляющие для сельского хозяйства ресурсы и перерабатывающие его продукцию, а также хозяйствующие субъекты по реализации произведенной продукции. Главным мотивом развития интеграционных структур в молоч-

но-продуктовом подкомплексе для участвующих в них субъектов является получение эффекта от совместной деятельности.

Таблица 35 - Реализация инфраструктурных функций в составе агрохолдинга «Агрокомплекс «Ударный»

Организация	Функции													
	Обменные			Производственные				Обслуживающие						
	Покупка материально-технических ресурсов	Продажа молока и продуктов его переработки	Координация рыночной деятельности	Содержание и кормление	Доеение коров	Первичная обработка молока	Транспортировка молока	Переработка молока	Финансовое обслуживание	Лизинг	Информационно-консульт. обслуживание	Правовое обслуживание	Стандартизация и сертификация	Снижение риска
УК АК «■Ударный»			+						+	+	+	+	+	+
Бизнес-единицы АК «Ударный»:														
Горьковский молзавод							+	+					+	+
Октябрьский комплекс				+	+	+								
МТС				+	+	+								
Советский ХПП				+	+	+								
ООО «Сибирь»				+	+	+								
Свинокомплекс «Ударный»	+						+			+				+
Региональная сеть продовольственных магазинов		+	+										+	+
Городская сеть продовольственных магазинов		+												

Интеграционные структуры способствуют рациональному

использованию ресурсного потенциала в сельском хозяйстве и эффективной работе перерабатывающих предприятий, сохранению и доведению конечных продуктов до потребителя. Анализ тенденций развития отрасли показал, что результативность финансово-хозяйственной деятельности организаций, их устойчивое развитие зависят от совершенствования интеграционных процессов. Экономическую интеграцию и синергетический эффект в молочно-продуктовом подкомплексе целесообразно рассматривать как конечный результат развития интегрированной системы на основе формирования организационно-экономического механизма устойчивого развития. В связи с этим существует необходимость научно обоснованной оценки. Можно выделить четыре основные концепции оценки данного экономического показателя.

Представители первой концепции рассчитывают эффективность использования ресурсов на основании их производительности. Однако данный метод можно считать адекватным только для промышленных предприятий, когда необходимо сопоставить производительность двух факторов производства: труда и капитала [30, 43, 93, 106].

Между тем в животноводстве (в частности в молочном скотоводстве) в соответствии с данной методикой потребуется осуществить ряд иррациональных преобразований путем перевода факторов производства (труда и капитала), земельных угодий, в условные измерители, что не отражает экономической сущности процессов.

Сторонники второй концепции определяют вклад каждого ресурса в производство продукции. Затем, на основании полученных коэффициентов рассчитывается эффективность исполь-

зования производственных возможностей организации. Однако, этот метод себя не оправдал, кроме применения в научных целях, потому что в нем не учитываются природно-экономические особенности каждого хозяйствующего субъекта.

Третья концепция требует использования экономико-математического моделирования и предполагает расчет нормативной выручки (объема продаж), а также производственных затрат. Это максимально позволяет учитывать природные и конкретные экономические условия хозяйственной деятельности сельскохозяйственной организации. При этом расчет объема продаж основан на:

- оптимальном сочетании отраслей;
- потенциально возможной продуктивности животных;
- определении удельного веса каждого вида продукции;
- расчете цены, зависящей от конъюнктуры рынка.

Мы предлагаем четвертую концепцию, которая определяет синергетический эффект за счет минимизации транзакционных издержек. Конкретно данная экономическая ситуация характеризуется снижением транзакционных издержек при формировании каждой дополнительной интегрированной структуры в молочном подкомплексе АПК. Экономический эффект при этом оценивается уровнем минимизации затрат, увеличением объемов продаж и клиентской базы. Практическое применение данная концепция получила в агропромышленных интегрированных структурах Сибирского федерального округа, и, в частности в агрохолдинге ООО «Агрокомплекс «Ударный»» Горьковского района Омской области.

Рассмотрев и проанализировав программу развития агрохолдинга «Агрокомплекс «Ударный»», можно убедиться, что крупные интегрированные структуры выполняют большинство инфраструктурных маркетинговых функций внутри своих организационных форм (Таблица 35).

Из данных таблицы 36 видно, что обменные функции реализуются в основном самой компанией, региональной и городской сетью продовольственных магазинов (приложение Т). Производственные функции реализуются сельскохозяйственными организациями Горьковского района, входящими в состав агрохолдинга. Транспортировка и переработка молока производится в основном Горьковским молзаводом (приложение У). Обслуживающие функции реализуются непосредственно инвестором ООО «Агрокомплекс «Ударный»» (приложение Ф). Синергетический эффект оценивается оптимизацией функционирования агрохолдинга в разрезе выполняемых функций (таблица 36).

Таблица 36 - Оптимизация функций агрохолдинга

Функция	Составляющие	Бизнес-единицы ООО «Агрокомплекс «Ударный»	Направления оптимизации Ф(+, -)
Обменные (Ф1)	Ф 1.1. Покупка материально-технических ресурсов	МТС	Ф(-)
	Ф 1.2. Продажа сырого молока	Сеть продовольственных магазинов в районах Омской области	Ф(+)
	Ф 1.3. Продажа молочной продукции	Сеть продовольственных магазинов в районах Омской области Сеть продовольственных магазинов в г. Омске	Ф(+)

	Ф 1.4. Координация рыночной деятельности	Управляющая компания АК «Ударный»	Ф(+/-)
		Сеть продовольственных магазинов в районах Омской области	
		Сеть продовольственных магазинов в г. Омске	
Производственные (Ф2)	Ф 2.1. Содержание и кормление скота	Октябрьский комплекс	Ф(-)
		МТС	
		Советский ХИП1	
	Ф 2.2. Доеение коров	Октябрьский комплекс	Ф(-)
		МТС	
	Ф 2.3. Первичная обработка молока	Октябрьский комплекс	Ф(-)
		МТС	
	Ф 2.4. Транспортировка молока	Горьковский молзавод	Ф(-)
		МТС	
	Ф 2.5. Переработка молока	Горьковский молзавод	Ф(+/-)
Обслуживающие (Ф3)	Ф 3.1. Финансовое обслуживание	Управляющая компания «Ударный»	Ф(-)
	Ф 3.2. Лизинг	Управляющая компания «Ударный»	Ф(-)
		МТС	
	Ф 3.3. Информационно-консультационное обслуживание	Управляющая компания «Ударный»	Ф(-)
	Ф 3.4. Правовое обслуживание	Управляющая компания «Ударный»	Ф(-)
	Ф 3.5. Стандартизация и сертификация	Управляющая компания «Ударный»	Ф(-)
		Горьковский молзавод	
	Ф 3.6. Снижение риска	Управляющая компания «Ударный»	Ф(+/-)
		МТС	
		Горьковский молзавод	
		Свинокомплекс «Ударный»	

При этом под оптимизацией понимается прирост объема продаж (+), а также снижение полной себестоимости (-), в том числе за счет снижения транзакционных издержек:

$$CЭ_{ви} = EФ(+)^{+} EФ(-)^{-} EФ(\pm)^{\pm},$$

где $CЭ_{ви}$ - синергетический эффект вертикальной интеграции;
 $EФ(+)$ - общая сумма прироста объема продаж в результате реализации функций Ф1.2; Ф1.3;

$EФ(-)$ - общая сумма снижения полной себестоимости в результате реализации функций Ф1.1; Ф2.1 - Ф2.4; Ф3.1 - Ф3.5;

$EФ(\pm)$ - общая сумма прироста объема продаж (снижения полной себестоимости) в результате реализации функций Ф1.4; Ф2.5; Ф3.6.

Экономический эффект ($CЭ_{в.и}$) от объединения сельскохозяйственных организаций в интегрированную группу является комплексным показателем по оценке синергетического эффекта вертикальной интеграции, показывающим общий прирост прибыли за счет объединения сельскохозяйственных организаций в вертикально интегрированную группу. Результаты оценки синергетического эффекта функционирования агрохолдинга, на основе авторского подхода, а также экономический смысл данного эффекта показаны на примере участников ООО «Агрокомплекс «Ударный»» Омской области с 2008 по 2012 г. Расчеты произведены на основе отраслевой, статистической и финансовой отчетности данного агрохолдинга за вышеуказанный период (таблица 37).

Таблица 37 - Среднегодовой синергетический эффект вертикальной интеграции ООО «Агрокомплекс "Ударный"» Омской области за 2008-2012гг., тыс. руб.

Участники агрохолдинга	Функции			Экономический эффект СЭ _{ви}	
	обменные	производственные	обслуживающие	сумма	удельный вес, %
Управляющая компания АК «Ударный»	783	-	807	1590	20
Бизнес-единицы АК «Ударный»	772	5111	447	6330	80
Горьковский молзавод	-	1111	146	1257	16
Октябрьский комплекс	-	1890	-	1890	24
МТС	105	1051	149	1305	16
Советский ХПП	-	1059	-	1059	13
свинокомплекс «Ударный»	-	-	152	152	2
региональная сеть продовольственных магазинов	379	-	-	379	5
городская сеть продовольственных магазинов	288	-	-	288	4
Экономический эффект СЭ _{ви}	1555	5111	1254	7920	100

Проведя оценку эффективности объединения сельскохозяйственных организаций в интегрированную группу на основе авторского подхода для ООО «Агрокомплекс «Ударный» при помощи среднегодового синергетического эффекта вертикальной интеграции, мы получили следующие результаты (табл. 37). Предложенные рекомендации по оптимизации функций агрохолдинга

были апробированы в ООО Агрокомплекс «Ударный» в Омской области. На основе анализа полученных результатов синергетического эффекта для ООО «Агрокомплекс «Ударный»» был сделан вывод, что у данного агрохолдинга присутствует потенциал синергетического развития в период с 2008 по 2012 г.

Таблица 38 - Результаты хозяйственной деятельности бизнес-единиц АК «Ударный» до слияния (2009 г.) и после (2012 г.)

Показатели	УК АК «Ударный»		Горьковский молзавод		Октябрьский комплекс		МТС	
	2009 г.	2012 г.	2009г.	2012г.	2009г.	2012г.	2009г.	2012 г.
Объем продаж, тыс. руб.	152592	182412	0	5651	15260	13756	22888	20634
Себестоимость продукции, тыс. руб.	137332	157602	0	4520	13734	10317	20605	16095
Прибыль, тыс. руб.	15260	24810	0	1131	1526	3439	2283	4539
Фондоотдача, руб.	1,32	1,85	0	1,05	0,32	1,73	1,02	1,14
Производительность труда, тыс. руб.	762	859	0	604	667	732	418	738
Рентабельность(окупаемость), %	11,1	15,7	0	25,0	11,1	33,3	11,1	28,2

Синергетический эффект стабильного функционирования вертикально интегрированной структуры обеспечивается за счет инновационных технологий, разделения и кооперации труда, интенсификации и концентрации производства, качественного менеджмента с учетом надлежащего контроля уровня внешних и

внутрикорпоративных транзакционных издержек

Результаты реализации разработанного организационно-экономического механизма вертикально интегрированной структуры ООО «Агрокомплекс «Ударный»» представлены в таблице 38. Однако следует отметить, что результаты интеграции в молочном скотоводстве могут проявляться через достаточно продолжительное время в связи с необходимостью прохождения «адаптационного» периода внедрения новых технологий, а также модернизации помещений и оборудования во всех бизнес-единицах агрохолдинга. Практика создания агрохолдинга показывает, что положительное влияние на экономику хозяйств оказывает интеграция сельскохозяйственного производства, особенно в животноводстве. По состоянию на 1 октября 2012 г. в Горьковском районе Омской области имеется 3 хозяйства, где поголовье дойного стада составляет менее 250 голов, а производство молока в них убыточно. В связи с этим необходима концентрация капитала и производства, которая приводит к росту интенсификации последнего и в конечном счете к достижению синергетического эффекта как результату интеграционного процесса в молочном скотоводстве.

Разрабатываемая стратегия направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности вертикально интегрированной структуры.

Достижение синергетического эффекта вертикально интегрированной структуры подразделяется на следующие этапы.

1. Декомпозиция вертикально интегрированной структуры в разрезе составляющих частей - бизнес-единиц. В зависимости от масштаба агробизнеса и уровней компетенций, бизнес-единицей могут быть как отдельные бизнес-подразделения (например, молочные фермы, отделы продаж), так и непосредственный исполнитель из числа персонала агрохолдинга.

2. Определение в вертикально интегрированной структуре бизнес-единиц, в которых наименее трудоемко и технически возможно определить цепочки эффективности, то есть использовать возможности для установления взаимосвязей между показателями бизнес- процессов, транзакционных издержек, покупателей и доходов.

3. Делегирование через должностные инструкции полномочий исполнителям, непосредственно взаимодействующим с контрагентами и располагающим информацией, путем передачи им права оперативного и стратегического выбора в целях нивелирования управленческих проблем для построения цепочки эффективности.

4. Утверждение новой клиентоориентированной организационной структуры агрохолдинга, в которой выделены подразделения продажи (фронт-офисные), подразделения производства (бэк-офисные) и обслуживающие (сервисные) подразделения.

5. Разработка методики определения эффективности деятельности вертикально интегрированной структуры, включающая в себя оценку транзакционных издержек на уровне бизнес-единиц агрохолдинга.

Предложенная методика оценки синергетического эффекта внедрена и успешно функционирует в вертикально интегри-

рованном агропромышленном холдинге ООО «Агрокомплекс «Ударный» (рисунок 10). Это обеспечивает высокую степень децентрализации принятия решения. При этом оперативные и стратегические решения принимаются на минимальной дистанции от контрагента. Успешный опыт деятельности агрохолдинга ООО «Агрокомплекс «Ударный»» доказывает, что в настоящее время высокоэффективная работа в условиях вертикальной интеграции возможна лишь на основе:

- формирования оптимальной производственной структуры;
- организации системы управления технологическим процессом путем планирования полного набора технологических операций для получения необходимой продуктивности животных;
- организации системы управления затратами на основе составления технологических карт и контроля за затратами, обеспечивающих их экономию;
- организации внутрихозяйственного расчета и системы оплаты, устанавливающей тесную связь оплаты с конечными результатами труда;
- разработки действенной системы мотивации труда.

В связи с этим возникает необходимость в научно обоснованной методике оценки синергетического эффекта агрохолдинга. Мы предлагаем определять синергетический эффект за счет минимизации трансакционных издержек. Конкретно данная экономическая ситуация характеризуется снижением трансакционных издержек при формировании каждой дополнительной интегрированной структуры в молочном подкомплексе АПК. Экономический эффект при этом оценивается оптимизацией обменных, производственных и

обслуживающих инфраструктурных функций агрохолдинга за счет роста объемов продаж и снижения полной себестоимости сельскохозяйственной продукции, в т.ч. за счет минимизации транзакционных издержек.

При этом взаимодействие бывших подразделений, ставших самостоятельными юридическими лицами, координируется посредством рыночного механизма (трансфертное ценообразование, договорные отношения), который вновь порождает транзакционные издержки. Представленные подходы и направления позволили выразить положительный синергетический эффект от объединения сельскохозяйственных организаций в интегрированную группу через определение величин снижения транзакционных издержек, повышения уровня рентабельности, увеличения доходов агробизнеса в целом, а также оценку предоставляемых возможностей и максимально возможной защиты от угроз в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности вертикально интегрированной структуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя вышеизложенное можно сделать вывод о том, что рынок молока и молочной продукции имеет важнейшее значение в системе агропродовольственных рынков. В зависимости от назначения, в структуре рынка молока и молокопродуктов выделяются три сектора, различающиеся между собой характером экономических взаимосвязей:

- рынок готовой (конечной) молочной продукции, охватывающий все экономические отношения, связанные с производством и реализацией продуктов переработки молока для потребительских нужд;*
- рынок молочного сырья, где осуществляется обмен сырьевыми ресурсами с целью их дальнейшей переработки молокоперерабатывающими предприятиями;*
- рынок цельного молока, потребляемого в свежем виде.*

Таким образом, в целях развития конкурентоспособного молочного сегмента АПК Омской области предлагаем следующий комплекс основных направлений:

- 1. повышение технологичности отрасли путём широкого внедрения имеющихся инноваций (прежде всего путём улучшения породного состава коров за счет голштинской породы)*
- 2. привлечения инвестиционных ресурсов не менее 740 млн./год с учетом инфляций;*
- 3. внедрение лучших мировых и отечественных практик для развития кластерных отношений в целях расширения возможностей для внедрения инновационных достижений и*

формирования возможностей для освоения новых рынков сбыта;

4. расширение кластера «Омский молпродукт» в целях ликвидации дефицита финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов в модернизации переработки молока;

5. развитие системы заготовительных пунктов и кооперации в целях повышения качества молока производимого ЛПХ, а так же в целях обеспечения переработки высоких объемов производства молока ЛПХ;

6. увеличение государственной поддержки молочного скотоводства;

7. принятие нормативных актов федерального и регионального уровня регламентирующих отношения с федеральными торговыми сетями в целях содействия продвижения и сбыта новых продуктов переработки молока.

Современные интегрированные структуры, как правило, главной задачей ставят извлечение экономической выгоды собственниками капитала. Вертикально интегрированные структуры, добиваясь максимизации прибыли, не стремятся к согласованию интересов и достижению эквивалентности отношений участников агрохолдинга. В связи с этим создание для всех бизнес-единиц равных производственных и экономических условий посредством реализации принципов и факторов вертикальной интеграции в АПК в целях увеличения объемов производства, повышения качества продукции и снижения транзакционных издержек позволит повысить эффективность интеграции через повышение конкурентоспособности агрохолдинга на основе дивер-

сификации производства и социального развития коллектива.

Определены основные принципы вертикальной интеграции, такие как гарантия организации - интегратора постоянного ведения агробизнеса, взаимная территориальная достигаемость бизнес-единиц, предоставление гарантий работникам выкупаемых сельскохозяйственных организаций, а также ряд факторов, обеспечивающих тип взаимосвязей и задачи интеграции, механизм ее реализации. Установлена взаимосвязь принципов и факторов вертикальной интеграции в АПК.

Предложенный механизм управления агрохолдингом в молочно-продуктовом подкомплексе АПК позволит оценить величину транзакционных издержек и устранить противоречия между хозяйствующими субъектами при осуществлении бизнес-процессов на территории сельских поселений в границах муниципального района с учетом комплексного сочетания стратегии низких издержек и дифференциации. Данный механизм трансформирует способ реализации эффекта масштаба: от укрупнения хозяйствующих субъектов в условиях линейной модели управления через интеграцию до формирования агрохолдингов и увеличения их масштаба.

Практические рекомендации по оценке синергетического эффекта интеграции хозяйствующих субъектов учитывают производственные, обменные и обслуживающие инфраструктурные функции агрохолдинга. Апробация предложенного метода выполнена на материалах ООО «Агрокомплекс "Ударный"». По экспертным оценкам,

реализация механизма управления транзакционными издержками позволит снизить их уровень на 15-20%. К условиям «ООО Агрокомплекс "Ударный"» снижение издержек составит около 7,7 млн руб. в год.

Для достижения эффективного развития молочно-продуктового подкомплекса АПК Омской области необходимо формирование системы государственно-частного (социального) партнерства в управлении кластером, которая будет отражена во взаимодействии органов региональной власти, вертикально интегрированных структур и системы некоммерческих организаций в процессе управления и сводится к развитию инфраструктуры, организационно-экономической поддержке, а также созданию условий для хозяйствующих субъектов в рамках кластерного развития.

Положительный синергетический эффект от объединения сельскохозяйственных организаций в интегрированную группу выражается через определение величин снижения транзакционных издержек, повышения уровня рентабельности, увеличения доходов агробизнеса в целом, а также оценку предоставляемых возможностей и максимально возможной защиты от угроз в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности вертикально интегрированных структур. Среднегодовой синергетический эффект вертикальной интеграции ООО Агрокомплекс "Ударный"» Омской области с 2008 по 2012 г. составил 7920 тыс. руб.

Предложенная модель формирующегося в Северной

экономической зоне Омской области кластера содержит четыре основные системы: блок законодательного закрепления, блок реализации сельскохозяйственной продукции, инновационный блок, блок подготовки кадров, - имеющие разное функциональное назначение и позволяющие обеспечить эффективное развитие молочно-продуктового подкомплекса АПК.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Производство молока в Омской области, тыс. т

Категории производителей молока	2011 г.		2012 г.		Изменение удельного веса 2012 к 2011
	Объем производства, тыс. т	Удельный вес, %	Объем производства, тыс. т	Удельный вес, %	
Сельскохозяйственные организации в т. ч.:	363,1	42	351,1	44	+2
вертикально интегрированные структуры	11,9	1,4	20,5	2,6	+1,2
Личные подсобные хозяйства	501,4	58	446,8	56	-2
Итого по области	864,5	100	797,9	100	X

Приложение Б

Структура сельскохозяйственных угодий ООО АПК «Титан» по состоянию на 1 февраля 2012 года

Район Омской области	Структурное подразделение	Площадь воз- делываемой пашни, га	Структура, %
Степная зона		24220	26,2
Русско-Полянский	ЗАО «Цветочное»	9106	9,9
	СПК «Калинино»	15 114	16,4
Южная лесостепь		37807	40,9
Исилькульский	ЗАО «Сибирь»	10 110	10,9
Кормиловский	СПК «Богдановское»	2318	2,5
Москаленский	СПК «Новоцарицыно»	25379	27,5
Северная лесостепь		30358	32,9
Горьковский	СПК «Дружба»	6386	6,9
	ЗАО «Иртыш»	9274	10,0
Нижнеомский	СПК «Соловецкое»	7902	8,5
Саргатский	СПК «Юбилейное»	6 796	7,4
Итого по ООО АПК «Титан»		92385	100,0

Показатели финансовой устойчивости ООО АПК «Титан»

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Нормативное значение	2012 г. к 2010 г.
Показатели ликвидности баланса					
Коэффициент текущей ликвидности	1,13	0,92	0,65	2,0	-0,48
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,16	0,21	0,07	0,2	-0,09
Показатели финансовой устойчивости					
Коэффициенты обеспечения собственными оборотными средствами	0,47	0,55	0,69	0,1	0,22
Коэффициент соотношения заемных и собственных оборотных средств	6,5	3,32	2,75	0,7	-3,75

Показатели оборачиваемости капитала ООО АПК «Титан»

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2012 г. к 2010 г.
Показатели оборачиваемости капитала				
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (активов)	0,29	0,42	0,37	0,08
Коэффициент всех оборотных активов	1,47	1,55	1,69	0,22
Длительность 1 оборота всех оборотных активов, дней	383	400	424	41
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	6,52	9,48	6,57	0,05
Длительность 1 оборота дебиторской задолженности, дней	57	62	58	1
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	5,19	5,09	5,11	-0,08
Длительность 1 оборота кредиторской задолженности, дней	76	60	66	-10

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	5,11	12,71	14,57	9,46
Длительность 1 оборота собственного капитала, дней	553	545	563	10

Приложение В

Финансовые результаты ООО «Агрокомплекс «Ударный»» (тыс. руб.) за 2010-2011 гг

Показатель	2010 г.	2011 г.	Темп роста к началу года, %
1. Выручка от реализации	190740	205017	108
2. Затраты на производство и реализацию	2810	11568	412
в т.ч. транзакционные издержки	835	1769	211,9
3. Прибыль от реализации продукции	187930	193449	103
4. Единый сельскохозяйственный налог	11276	11607	103
5. Чистая прибыль	176654	181842	103

Финансовые результаты ООО «Агрокомплекс «Ударный»» (тыс. руб.) за 2011-2012 гг

Показатель	2011 г.	2012 г.	Темп роста к началу года, %
1. Выручка от реализации	205017	222454	108,4
2. Затраты на производство и реализацию	11568	3745	32,4
в т.ч. транзакционные издержки	1769	1842	104,1
3. Прибыль от реализации продукции	193449	218709	113
4. Единый сельскохозяйственный налог	11607	13123	113
5. Чистая прибыль	181842	205586	113

Приложение Г

Показатели рентабельности за 2010 - 2012 гг., %

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Изменение 2012 к 2010 г.
1. Рентабельность продукции	10	11	14	4
2. Рентабельность основной деятельности	11	13	10	-1
3. Рентабельность всех активов (капитала)	9	8	2	-7
4. Рентабельность внеоборотных активов	18	12	3	-15
5. Рентабельность оборотных активов	18	21	17	-1
6. Рентабельность собственного капитала	23	25	3	-20
7. Норма рентабельности	19	18	7	-16

Приложение Д

Динамика показателей ликвидности за 2011 год.

Показатель	На начало года	На конец года	Нормативное значение	2011 к 2010 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0012	0,005	0,2	0,0038
Коэффициент текущей ликвидности	1,1	1,02	2	-0,08
Коэффициент быстрой ликвидности	0,19	0,25	1	0,06

Динамика показателей ликвидности за 2012 год.

Показатель	На начало года	На конец года	Нормальное ограничение	2012 к 2011 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,005	0,0005	0,2	-0,005
Коэффициент текущей ликвидности	1,02	0,96	2	-0,06

Приложение Е

SWOT анализ АПК ВЕЛЕС

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> 1. Бизнес легко контролируем; 2. Автономия; 3. Стабильный спрос на продукцию; 4. Наличие опытных, квалифицированных специалистов; 5. Обеспеченность спросом на продукцию; 6. Рост рынка сбыта. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Необходимость привлечения заемных средств для финансирования, как следствие - высокий уровень финансовой зависимости; 2. Высокий уровень территориальной разрозненности бизнес единиц агрохолдинга; 3. Отсутствие специализированного оборудования; 4. Недостаточная обеспеченность деловыми связями за пределами региона; 5. Высокий уровень конкуренции.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> 1. Увеличение поголовья; 2. Модернизация оборудования; 3. Повышение качества продукции; 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Конкурентное давление; 2. Зависимость от погодных условий; 3. Эпидемии;
<ul style="list-style-type: none"> 4. Лидерство на местном и ведущие позиции на региональных рынках; 5. Рост объемов производства продукции; 6. Привлечение высококвалифицированных производственных и управленческих кадров; 7. Достижение высокого уровня рентабельности. 	<ul style="list-style-type: none"> 4. Весь риск сконцентрирован в одной отрасли; 5. Сезонные колебания спроса.

Географическая структура АПК ВЕЛЕС

Каргатский район	Убинский район	Чановский район
ЗАО «Кубанское» ООО «Алабугинское ЗАО «Московское» Каргатский элеватор	СПК «Колхоз Гигант» СПК «Колхоз Кожурла»	ООО «Покровка» ООО «Чановское» ООО «Тебисское» ООО «Черниговское» ООО «Таганское» ПСК «Колхоз Блюдчанский» ПСК «Советская Родина» ПСК «Красносельский» ООО «Чулымский сырокомбинат»

Приложение Ж

Цепочка корпоративной эффективности



Приложение 3

Исходные данные ООО «Агрокомплекс “Ударный”» для оптимизации бизнес-процесса «Кормопроизводство»

Показатель	Молочное стадо	Молодняк крупного рогатого скота
Среднегодовой удой молока, ц	12,57	х
Среднесуточный привес, ц	Х	566
Выход товарного молока, ц	42,6	Х
Выход товарного мяса, ц	1,25	1,91
Затраты труда всего, чел.-дн.	17,37	16,36
Себестоимость продукции, руб.	127054	75119
Годовая потребность, ц корм.ед.	46,8	18,57
в переваримом протеине	5,1	1,91

Потребность в зеленых кормах по месяцам пастбищного периода в расчете на одну голову, ц к.ед.

Показатели	Молочное стадо	Молодняк крупного рогатого скота
Минимальная потребность:	10,3	4,27
в мае	1,58	0,66
в июне	2,38	0,99
в июле	2,38	0,99
в августе	2,38	0,99
в сентябре	1,58	0,66
Распределение единицы прироста по месяцам:	1	1
май	0,155	0,155
июнь	0,23	0,23
июль	0,23	0,23
август	0,23	0,23
сентябрь	0,155	0,155

Допустимые границы содержания отдельных групп кормов в рационе животных

Группа кормов	Молочное стадо (46,8)					Молодняк крупного рогатого скота (18,57)				
	MIN		MAX		Разность ц к. ед.	MIN		MAX		Разность ц к. ед.
	%	ц к. ед.	%	ц к. ед.		%	ц к. ед.	%	ц к. ед.	
Концен- траты	18	8,42	26	12,17	3,74	16	2,97	24	4,46	1,49
Грубые	22	10,29	37	21,57	15,02	23	5,57	37	8,92	10,6
Силос	14	6,55	22	10,3	3,74	9	1,67	19	3,53	1,86
Зеленый корм	22	10,3	30	14,04	3,74	23	4,27	31	5,76	1,49
Итого	76	35,57	124	58,03	22,46	78	14,48	122	22,66	8,17

Оптимизации структуры посевных площадей хозяйства

Культура	Фактически		По оптимальному плану	
	га	%	га	%
Подсолнечник	2 185	15,30	5619,00	39,35
Многолетние травы на сено	2 050	14,36	1336,29	9,36
Многолетние травы на сенаж	3541	24,80	2528,12	17,71
Однолетние травы на з. массу	6 502	45,54	4794,4	33,58
Всего посевов	14 278	100,00	14 278	100,00

Нормы кормления полновозрастных дойных коров живой массой 500 кг., на голову в сутки

Показатели	Суточный удой молока жирностью 3,8-4.0%, кг													
	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	36
ЭКЕ	10,4	11,5	12,6	13,7	14,8	15,9	17,0	18,1	19,2	20,4	21,6	22,8	24,1	26,6
ОЭ, МДж	104	115	126	137	148	159	170	181	192	204	216	228	241	266
Сухое вещество, кг	12,3	13,2	14,1	14,9	15,7	16,5	17,3	18,1	19,0	19,8	20,6	21,4	22,2	23,6
Сырой протеин, г	1280	1445	1610	1780	1980	2141	2320	2500	2690	2897	3128	3369	3610	4100
Переваримый протеин, г	820	940	1060	1185	1310	1435	1560	1690	1820	1970	2130	2290	2455	2790
РП, г	930	1030	1138	1225	1335	1423	1520	1620	1782	1826	1933	2040	2157	2380
НРП, г	350	415	472	555	645	718	800	880	908	1071	1195	1329	1453	1720
Лизин, г	86	92	99	104	111	116	120	127	133	139	145	150	156	166
Метионин, г	43	46	50	52	55	58	60	64	67	70	73	75	78	83
Триптофан, г	31	33	35	37	40	41	43	45	48	50	52	54	56	59
Сырая клетчатка, г	3450	3650	3850	4030	4080	4130	4150	4160	4100	4100	4000	4000	4000	3950
Крахмал, г	970	1200	1435	1665	1895	2125	2355	2585	2815	3045	3275	3560	3850	4485
Сахар, г	645	760	880	1000	1125	1250	1400	1600	1800	2000	2200	2400	2600	2990
Сырой жир. г	240	290	340	385	435	485	535	590	640	690	740	800	850	950
Соль поваренная, г	57	65	73	81	89	97	105	113	121	129	137	145	153	170
Кальций, г	57	65	73	81	89	97	105	113	121	129	137	145	153	170
Фосфор, г	39	45	51	57	63	69	75	81	87	93	99	105	111	123

Магний, г	20	21	22	23	25	26	27	28	29	30	32	33	34	37
Калий, г	66	75	82	89	96	103	ПО	117	124	131	138	145	152	166
Сера, г	23	25	27	29	31	33	.35	37	39	41	43	45	47	51
Железо, мг	690	770	850	930	1010	1090	1170	1270	1370	1470	1575	1680	1785	1990
Медь, мг	70	82	95	105	118	130	142	154	165	180	195	215	240	275
Цинк, мг	475	550	630	695	780	850	940	1040	1110	1190	1280	1420	1560	1750
Кобальт, мг	5,2	6,3	7,0	7,8	8,6	9,5	10,2	11,2	12,8	14,4	16,0	17,6	19,2	22,0
Марганец, мг	475	555	635	695	760	850	940	1040	1115	1195	1280	1420	1560	1745
Иод, мг	6,0	7,2	8,5	9,5	10,5	11,5	12,6	13,8	15,1	16,4	17,7	19,5	21,5	24,9
Каротин, мг	345	410	475	520	565	610	655	710	770	825	885	1000	1115	1245
Витамин D, тыс. МЕ	8,6	9,6	10,6	11,6	12,6	13,6	14,6	15,8	17,1	18,4	19,7	21,0	22,3	24,9
Витамин Е, мг	345	385	425	465	505	545	585	635	685	735	790	840	890	995
Концентрация ЭКЕ в 1 кг сухого в-ва	0,84	0,87	0,89	0,92	0,94	0,96	0,98	1,00	1,01	1,03	1,03	1,06	1,08	1,12
Переваримого протеина на 1 ЭКЕ, г	79	82	84	86	88	90	92	93	95	96	98	100	102	105
Сахаропротеиновое отношение	0,78	0,81	0,83	0,85	0,86	0,87	0,89	0,95	0,99	1,01	1,03	1,05	1,06	1,07
Содержание ЭКЕ в	2,4	3,0	3,6	4,2	4,8	5,4	6,0	6,6	7,2	7,8	8,4	9,0	9,6	10,8
Требуется ОЭ на образование молока, ЭКЕ*	8,0	8,5	9,0	9,5	10,0	10,5	11,0	11,5	12,0	12,6	13,2	13,8	14,5	15,8

Список ограничений экономико-математической задачи для оптимизации структуры суточного рациона кормления коров

1. Общее количество кормовых единиц, кг:

$$1,28x_1 + 0,75x_2 + 1,15x_3 + 0,46x_4 + 0,47x_5 + 0,45x_6 + 0,22x_7 + 0,2x_8 + 0,35x_9 + 0,3x_{10} + 0,24x_{11} - x_{14} = 0$$

2. Общее количество переваримого протеина, кг:

$$0,106x_1 + 0,097x_2 + 0,085x_3 + 0,037x_4 + 0,059x_5 + 0,043x_6 + 0,009x_7 + 0,014x_8 + 0,071x_9 + 0,001x_{10} + 0,007x_{11} + 2,6x_{12} - x_{15} = 0$$

3. Кормовые единицы, кг: $X_{14} - x_{16} = 14$

4. Переваримый протеин, кг:

$$X_{15} - x_{17} = 1,42$$

5. Сухое вещество, кг:

$$0,83x_1 + 0,83x_2 + 0,83x_3 + 0,82x_4 + 0,8x_5 + 0,81x_6 + 0,8x_7 + 0,19x_8 + 0,42x_9 + 0,22x_{10} + 0,2x_{11} \leq 17,7$$

6. Кальций, г:

$$0,8x_1 + 2x_2 + 2x_3 + 5,4x_4 + 5,2x_5 + 3,2x_6 + 3,3x_7 + 1,4x_8 + 10,9x_9 + 0,2x_{10} + 0,5x_{11} \geq 81,8$$

7. Фосфор, г:

$$3,6x_1 + 9,6x_2 + 3,9x_3 + 2,1x_4 + 2,8x_5 + 2,4x_6 + 0,9x_7 + 0,4x_8 + 1x_9 + 0,5x_{10} + 0,5x_{11} \geq 69$$

8. Магний,

г:

$$x_1 + 4,3x_2 + x_3 + 0,8x_4 + 1,8x_5 + 0,6x_6 + x_7 + 0,5x_8 + 0,9x_9 + 0,3x_{10} + 0,4x_{11} \geq 20,2$$

9. Каротин, мг:

$$X_1 + x_2 + 0,5x_3 + 14x_4 + 20x_5 + 15x_6 + 5x_7 + 20x_8 + 40x_9 + 0,2x_{10} + 0,3x_{11} \geq 412$$

10. Сахар, г:

$$20x_1+47x_2+2x_3+29x_4+34x_5+7x_6+3x_7+6x_8+19x_9+19x_{10}+120x_{11}\leq 1870$$

11. Минимум концентратов, кг:
 $-1,28x_1-0,75x_2-1,15x_3+0,2x_{14}\leq 0$

12. Максимум концентратов, кг:
 $1,28x_1+0,75x_2+1,15x_3-0,32x_{14}\leq 0$

13. Минимум грубых кормов, кг:
 $-0,46x_4-0,47x_5-0,45x_6-0,22x_7+0,25x_{14}\leq 0$

14. Максимум грубых кормов, кг:
 $0,46x_4+0,47x_5+0,45x_6+0,22x_7-0,36x_{14}\leq 0$

15. Минимум силоса, кг: $-0,2x_8-0,35x_9+0,25x_{14}\leq 0$

16. Максимум силоса, кг:
 $0,2x_8+0,35x_9-0,38x_{14}\leq 0$

17. Минимум клубнеплодов, кг:
 $-0,3x_{10}-0,24x_{11}+0,03x_{14}\leq 0$

18. Максимум клубнеплодов, кг:
 $0,3x_{10}+0,24x_{11}-0,14x_{14}\leq 0$

19. Соломы не более 50%, кг: $x_4+x_5+x_6-x_7\leq 0$

20. Превышение кормовых единиц, кг: $x_{16}\leq 0,393$

21. Превышение переваримого протеина, кг: $x_{17}\leq 0,066$

22. Поваренная соль, г:
 $x_{13}=0,062$

Целевая функция минимум затрат на рацион, руб.:

$$Z_{\min} = -4,35x_1 - 2,01x_2 - 3,69x_3 - 1,2x_4 - 1,13x_5 - 0,81x_6 - 0,9x_7 - 0,66x_8 - 0,89x_9 - 0,45x_{10} - 0,39x_{11} - 7,1x_{12} - 4,8x_{13}$$

Анализ рациона кормления коров в ООО «Агрокомплекс “Ударный”»

Вид корма	Фактический рацион, руб.	Оптимальный план, руб.	Отклонение, руб.
Пшеница фуражная	1,2	1,5	0,3
Пшеничные отруби	2,2	3,4	1,2
Ячмень фуражный	1,1	-	-1,1
Сено однолетних трав	3,2	3,0	-0,2
Сено многолетних трав	4,2	4,1	0,9
Сено естественных сенокосов	2,1	-	-2,1
Солома	2,6	3,1	2,5
Силос подсолнечный	19,3	19,3	0
Сенаж	1,1	0,6	-0,5
Итого рацион	50	41,89	-8,11

Эффективность оптимизации рациона кормления в хозяйстве

Наименование показателя	Факт	Оптимальный план	Изменение, %
Затраты на корма, тыс. руб.	48512	36512	-15,39
Валовое производство молока, ц	75523	95523	100,00
Объем реализации молока, ц	69432	89432	100,00
Цена реализации 1 ц, тыс. руб.	1,20	1,20	100,00
Себестоимость 1 ц, руб.	1,16	1,02	-10,03
Себестоимость реализации, тыс. руб.	86094,00	94918,00	11,12
Выручка от реализации, тыс. руб.	90487,00	101487,00	100,00
Прибыль (убыток) от реализации молока, тыс. руб.	4393,00	6569,00	17,82
Окупаемость затрат	1,10	1,12	1,82
Рентабельность продаж молока, %	9,73	12,3	26,41

Приложение И

Бюджет доходов и расходов за 2013-2017 гг.

Наименование статьи бюджета	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Доходы					
Доходы от реализации нормализованного молока, тыс. руб.	126744,2	126744,2	126744,2	126744,2	126744,2
Итого доходы	126744,2	126744,2	126744,2	126744,2	126744,2
Расходы					
Расходы на выплату заработной платы основного персонала, тыс. руб.	6247,1	6247,1	6247,1	6247,1	6247,1
Отчисления на оплату труда, тыс. руб.	2032,24	2032,24	2032,24	2032,24	2032,24
Расходы на производство собственного сырья, тыс. руб.	51466	51466	51466	51466	51466
Стоимость основных материалов, тыс. руб.	5500	5500	5500	5500	5500
Стоимость вспомогательных материалов, тыс. руб.	27562,3	27562,3	27562,3	27562,3	27562,3
Стоимость энергозатрат, тыс. руб.	29186,22	29186,22	29186,22	29186,22	29186,22
Полная себестоимость, тыс.руб	121195,4	121195,4	121195,4	121195,4	121195,4
Прибыль от реализации, тыс. руб.	7548,8	7548,8	7548,8	7548,8	7548,8

Текущие расходы линии по первичной переработке молока Фонд оплаты труда

Наименование продукции	План выпуска продукции в год, т	Укрупн.расценка, руб. на 1 т. прод.	Сдельный фонд зарплаты, тыс.руб	Доплата, тыс.руб	Основн.фонд зарплаты, тыс.руб	Доп.зарплата, тыс.руб	Общий фонд зарплаты, тыс.руб
Молоко нормализованно с м.д.ж. 3,7%	5761,1	94	353,5	141,4	495,0	29,7	6247,1
ИТОГО							6247,1

Стоимость основных материалов

Показатели	Расходы на заготовку молока		
	Количество, т	Стоимость 1 т, руб.	Всего расходов, тыс. руб
Хамульсион GTB	2,2	2500	5500
Итого			5500

Стоимость вспомогательных материалов определяется по укрупненным нормам на единицу продукции, расчет произведен в таблице 3.

Стоимость основных материалов

Показатели	Расходы на заготовку молока		
	Количество, т	Стоимость 1 т, руб.	Всего расходов, тыс. руб
Хамульсион GTB	2,2	2500	5500
Итого			5500

Стоимость вспомогательных материалов

Наименование продукции	План выпуска ,т	Укрупн. норма в руб на 1 т	На весь выпуск тыс,руб
Молоко нормализованное м.д.ж. 3,7%	6561,1	652,4	27562,3
ИТОГО			27562,3

Расчет потребности и стоимости энергозатрат

Наименование продукции	План выпуска в год, т	Электроэнергия			Вода			Пар			Общ.стои-ть на весь выпуск, тыс руб
		Расход		Об.стоим.,т.руб.	Расход		Об.стоим.,т.руб.	Расход		Об.стоим.,т.руб.	
		на 1 т	На весь выпуск		на 1 т	на весь выпуск		на 1 т	на весь выпуск т.		
Молоко нормализованное м.д.ж. 3,7%	6561	27	101549	2668,7	6,5	24447,1	250	0,2	902,7	4882	29186,22
Итого				2668,7			250			4882	29186,22

Приложение К

Анализ чувствительности проекта к изменению основных факторов, влияющих на потоки денежных средств

Наименование фактора	Значение NPV при изменении факторов				
	-5%	-3%	0	3%	5%
Себестоимость 1 тонны не подработанного молока	14293,81	13217,82	11603,84	9989,86	8913,867
Себестоимость 1 тонны подработанного молока	14114,48	13113,23	11603,84	10097,46	9093,2
Стоимость готовой продукции	1401,12	5488,35	11603,84	17750,06	21837,3
Заработная плата рабочих	12330,18	12039,65	11603,84	11168,04	10877,05

Анализ эффективности проекта

Наименование	Периоды				
	0	1	2	3	4
Инвестиции, тыс. руб.	26000	0	0	0	0
Чистый денежный поток, тыс. руб.	7548,8	7548,8	7548,8	7548,8	7548,8
ЧДП + Инвестиции	-18451,2	7548,8	7548,8	7548,8	7548,8
Фактор дисконтирования	1	0,909	0,826	0,751	0,683

Дисконтированный поток, тыс. руб.	-18451,2	6861,8592	6235,3088	5669,1488	5155,8304
Дисконтированный поток нарастающим итогом	-18451,2	-11589,3	-5354,0	315,1	5470,9
NPV проекта (без учета финансирования)	5470,9				
IRR проекта, %	23,1				
PI проекта	1,21				
Срок окупаемости проекта, г.	3,94				

Приложение Л

Расчет эффективности проекта с учетом финансирования

Денежный поток до финансирования, тыс. руб.	Получение кредита, тыс. руб.	Возврат основного долга, тыс. руб.	Выплата процентов, тыс. руб.	Чистое финансирование, тыс. руб.	Денежный поток после финансирования, тыс. руб.	Дисконтированный денежный поток после финансирования, тыс. руб.	Остаток основного долга, тыс. руб.
-18451,2	23000	х	х	23000	4548,8	4548,8	23000
7548,8		-5750	-2760	-8510	-961,2	-873,7	17250
7548,8		-5750	-2070	-7820	-271,2	-224,0	11500
7548,8		-5750	-1380	-7130	418,8	314,5	5750
7548,8		-5750	-690	-6440	1108,8	757,3	0
11744	23000	-23000	-6900	-6900	4844	4522,9	

Приложение М

Состав, структура и динамика земельных фондов Горьковского района

Показатель	Площадь по отчету, га			Структура, %			
				Земельного фонда		Сельхозугодий	
	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2010 г.	2012 г.	2010 г.	2012 г.
Пашня	49 176	45 862	45 216	83,5	79,4	83,6	79,5
Сенокосы	7 726	9 134	9 696	13,1	17,1	13,1	17,1
Пастбища	1 949	1 828	1 949	3,3	3,4	3,3	3,4
Залежи	1	-	1	0,0	0,0	0,0	0,0
С.-х. угодия	58 852	60 631	56 862	99,9	99,9	100,0	100,0
Прочие земли	84	84	84	0,1	0,1	х	х
Общая земельная площадь	58 936	60 715	56 946	100,0	100,0	х	х

Состав, структура и динамика посевных площадей Горьковского района

Наименование с.-х. культур	2010 г.		2011 г.		2012г.		2012 к 2010 гг., %
	га	%	га	%	га	%	
Зерновые и зернобобовые	33 991	75,2	32 889	72,7	27 285	67,6	80,3
Яровые зерновые	33 524	74,2	32 433	71,7	26 946	66,8	80,3
Зернобобовые	467	1,0	456	1,0	339	0,8	72,6
Кукуруза на зерно	80	0,2	-	-	-	-	-
Подсолнечник на зерно	40	0,1	40	0,1	-	-	-

Многолетние травы	7 905	17,5	7 763	17,2	8 263	20,5	104,5
Однолетние травы	2 532	5,6	3 451	7,6	3 730	9,2	147,3
Кукуруза на силос и зеленый корм	425	0,9	402	0,9	511	1,3	120,2
Всего посевов	45 208	100,0	45 235	100,0	40 360	100,0	89,3

Урожайность и валовой сбор сельскохозяйственных культур в Горьковском районе

Наименование с.-х. культур	Урожайность, ц/га			Валовой сбор, ц		
	2010 г.	2010 г.	2011 г.	2010 г.	2011 г.	2012г.
Зерновые	12,4	21,6	13,4	420 202,0	710 176,0	365 763,0
Горох	6,9	14,4	13,5	3 215,0	6 552,0	4 585,0
Кукуруза на силос и зеленый корм	115,5	142,2	76,1	49 082,0	57 178,0	38 903,0
Кукуруза на зерно	8,0	-	-	640,0	-	-
Подсолнечник на зерно	5,0	6,2	-	200,0	250,0	-
Многолетние травы	4,1	4,5	3,6	32 370,0	33 680,0	29 045,0
Однолетние травы	0,2	0,9	3,5	550,0	3 180,0	7 050,0
Силосные культуры	171,8	162,5	69,9	40 383,0	112 145,0	39 900,0

Уровень использования рабочей силы в Горьковском районе

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2012 в % к 2010 гг.
Численность работников, чел.:	676	628	737	109,0
в т.ч. в с.-х. производстве	649	640	635	97,8
в растениеводстве	153	153	108	70,6
в животноводстве	151	182	222	147,0
Затраты труда, тыс. чел.-час.:	1 324	1 214	1 325	100,1
Отработано 1 работником дней	244	241	260	106,6
Коэффициент использования рабочей силы	0,92	0,91	0,98	106,5
Среднемесячная заработная плата по району, руб.	5 897	6 846	6 943	117,7

Наличие средств производства, их соотношение и оснащенность основными фондами хозяйств Горьковского района

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2012 к 2010 гг., %
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	269 185,5	276 814,5	292 502,5	108,7
Среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс. руб.	205 633,0	287 808,0	291 672,5	141,8
Среднегодовая стоимость всех средств производства, тыс. руб.	474 818,5	564 622,5	584 175,0	123,0
Обеспеченность основных производственных фондов оборотными средствами (на 1000 руб.), руб.	763,9	1 039,7	997,2	130,5
Площадь с. - х. угодий, га	58 936	60 715	56 862	96,5

Численность работников, чел.	676	628	737	109,0
Стоимость валовой продукции, тыс.руб.	361 353,5	432 911,9	343 201,0	95,0
Фондообеспеченность, тыс. руб./100 га	456,7	455,9	514,4	112,6
Фондовооруженность, тыс. руб. на 1 работника	398,2	440,8	396,9	99,7
Фондоёмкость на 1 руб. ВП, руб.	0,74	0,64	0,85	114,9
Фондоотдача, на 1 руб. ОПФ, руб.	1,34	1,56	1,17	87,3

Наличие сельскохозяйственной техники в Горьковском районе

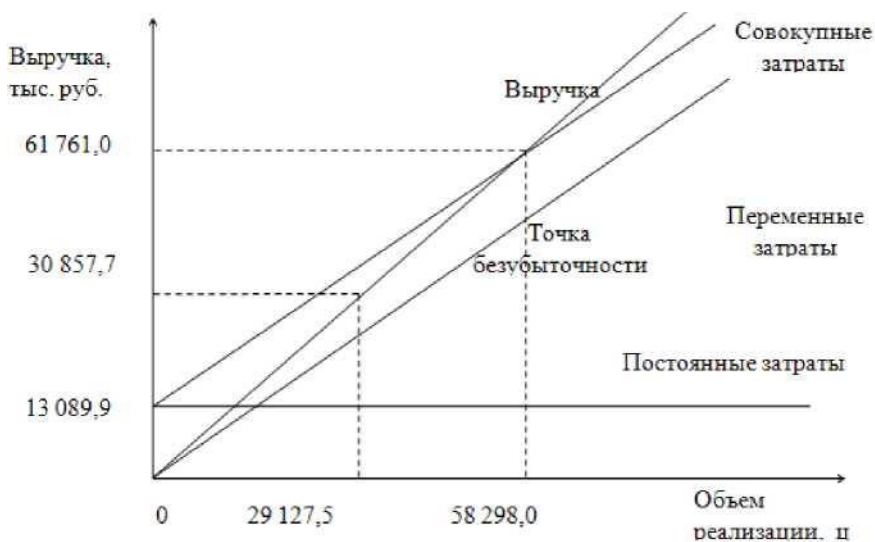
Вид техники	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2012 г. в % к 2010 г.
Тракторы всех марок	187	175	178	95,2
Сеялки	119	141	140	117,6
Сенокосилки тракторные	24	23	23	95,8
Комбайны - всего	75	73	75	100,0
кормозаготовительные	13	9	9	69,2
зерноуборочные	62	64	66	106,5
Жатки рядковые и валковые	19	23	22	115,8
Доильные установки и агрегаты	8	8	8	100,0
Раздатчики кормов и раздатчики-смесители кормов	5	3	3	60,0
Транспортеры для уборки навоза	4	4	4	100,0
Грабли тракторные	14	13	13	92,9
Пресс-подборщики	10	10	10	100,0
Автомобили грузоперевозящие	59	57	57	96,6

Приложение Н

Безубыточный объем продаж в Горьковском районе в 2012 г.

Показатели	Свинина	Молоко	Мясо КРС
Выручка от продажи, тыс. руб.	116 444,0	61 761,0	11 295,0
Переменные издержки, тыс. руб.	82 838,2	35 561,8	7 014,5
Вклад в формирование прибыли, тыс. руб.	33 605,8	29 270,6	4 280,5
Постоянные издержки, тыс. руб.	23 605,9	13 089,9	3 795,8
Чистый доход, тыс. руб.	10 000,0	13 106,0	484,7
Объем реализации, ц	19 220,0	58 298,0	1 794,0
Цена реализации, руб.	6 058,48	1 059,4	6 296,0

Безубыточный объем производства молока в 2010 году



Показатели финансовой устойчивости Горьковского района

Коэффициент	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Нормативное значение
Финансовой независимости	0,47	0,45	0,45	0,5-0,8
Финансовой зависимости	0,53	0,55	0,51	0,4-0,6
Финансовой устойчивости	0,62	0,59	0,63	<0,4
Финансового левериджа	1,15	1,20	1,12	1

Показатели ликвидности и оборачиваемости Горьковского района

Коэффициент	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Нормативное значение
Абсолютной ликвидности	0,011	0,009	0,010	0,20-0,25
Быстрой ликвидности	0,060	0,066	0,078	0,7-1,0
Текущей ликвидности	0,535	0,619	0,594	1,7-2,0
Маневренности	-0,109	0,032	0,007	0,10 - 0,20
Оборачиваемости:				
- активов	0,744	0,694	0,685	2,8 - 3,0
- кредиторской задолженности	0,078	0,086	0,074	1
- дебиторской задолженности	0,090	0,103	0,107	2
- оборотных активов	0,484	0,561	0,548	1

Приложение О

Ключевые факторы, влияющие на развитие кластера

Факторы	Содержание факторов	Уровень развития
Административное регулирование	<ul style="list-style-type: none"> • Государственные закупки не ориентированы на местного производителя • Низкая осведомленность о программах господдержки • Неэффективные критерии выделения субсидий • Проблемы с возвратом неиспользуемой земли сельскохозяйственного назначения, с межеванием земли • Отсутствие стандартов в питании 	Средний
Текущий уровень развития предприятий	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень оснащенности сельскохозяйственной техникой, высокий уровень износа существующей техники • Низкий уровень внесения минеральных удобрений 	Средний
Человеческие ресурсы и компетенции	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток неквалифицированных рабочих кадров на селе • Низкая привлекательность трудоустройства на селе для молодых специалистов • Низкая квалификация выпускников учебных заведений 	Средний
Доступ к рынку и развитие каналов дистрибуции	<ul style="list-style-type: none"> • Удаленность региона, высокая стоимость доставки • Трудности с получением доступа на полки торг. сетей • Недостаточное продвижение товаров омских производителей • Дефицит местного сырья для пищевой промышленности 	Средний
Инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> • Неразвитая инфраструктура хранения сельскохозяйственной продукции, продуктов питания • Недостаточный уровень развития трансп. инфраструктуры • Высокие тарифы на железнодорожные и автомобильные перевозки 	Средний
Специализированные услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень развития семеноводства, селекции • Недостаточное развитие сервисных услуг для сельскохозяйственной техники и оборудования 	Средний

Финансовые ресурсы	• Высокие процентные ставки по кредитам	
	• Короткие сроки кредитования	Низкий
	• Требования к наличию залогового имущества	
	• Стандартизированный подход	

Приложение П

Инициативы, разработанные для достижения целей развития молочного кластера Омской области

№	Ключевые инициативы для развития агропищевого кластера	Финансирование 2013-2017
1	Создание кластерной ассоциации. Создание ассоциации предприятий агропищевого кластера для решения вопросов взаимодействия с региональными и федеральными властями, привлечения инвестиций, развития экспорта	35,0 млн руб.
2	Кадровое обеспечение агропищевого кластера. Привлечение молодых специалистов в кластер, поддержка специалистов на селе, повышение квалификации кадров в сельском хозяйстве и перерабатывающей промышленности	359,3 млн руб.
3	Упрощение доступа к финансированию. Разработка пакетных финансовых продуктов в рамках программ партнерства с банками и обеспечение управления рисками, связанными с реализацией данных продуктов, развитие микрофинансирования	50,2 млн руб.
4	Содействие продвижению региональной продукции. Создание коллективного регионального бренда и его продвижение, создание сбытовой компании и обеспечение сбыта продукции, развитие экспорта продукции агропищевого кластера	269,8 млн руб.
5	Совершенствование механизмов поддержки. Приведение критериев субсидирования в соответствие с приоритетами развития кластера и информирование предприятий о существующих мерах поддержки	1 347,2 млн руб.

6	Повышение эффективности использования сельскохозяйственных земель. Повышение коэффициента использования сельхозземель, обеспечение эффективности их использования за счет обновления мелиоративных технологий и внесения удобрений	586,3 млн руб.
7	Поддержка перерабатывающих производств. Стимулирование повышения эффективности перерабатывающих производств и содействие технологическому совершенствованию процессов переработки	204,1 млн руб.
8	Развитие семеноводства и племенного скотоводства. Создание устойчивой системы обеспечения качественными семенами и племенным материалом производителей сельхозпродукции из внутрирегиональных или внешних источников	129,3 млн руб.
9	Агропромышленный парк. Создание агропромышленного парка, обеспечивающего доступ резидентов к инфраструктуре, централизованный сбыт и переработку продукции, способствующего повышению эффективности хозяйствования и интеграции процессов	7 000,0 млн руб.
10	Привлечение перерабатывающих компаний и инвестиций в кластер. Создание благоприятного бизнес-климата для привлечения иностранных компаний-переработчиков и инвестиций в кластер	16,9 млн руб.
11	Содействие обеспечению техникой сельскохозяйственных производителей и переработчиков. Создание условий для предоставления на льготных условиях техники в аренду, стимулирование модернизации основных фондов предприятий	413,5 млн руб.
12	Развитие новых продуктовых сегментов. Выделение приоритетных продуктовых сегментов, подготовка стратегий и программ их развития и привлечение компаний в приоритетные сегменты	311,2 млн руб.
13	Развитие растениеводства в защищенном грунте. Модернизация тепличных хозяйств, субсидирование развития хозяйств и текущих расходов по их содержанию	352,8 млн руб.
14	Создание сети сервисных центров для оказания услуг сельскохозяйственным организациям. Обеспечение сельскохозяйственным производителям доступа к доступным и качественным услугам (консультационные, технические, информационные, и др.)	184,17 млн руб.
Общий объем финансирования по программе		11 259,5 млн руб.⁶.

Приложение Р

ДОРОЖНАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО КЛАСТЕРА СЕВЕРНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ НА СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

Мероприятия по созданию кластерной ассоциации

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Совместная разработка концепции кластерной ассоциации				
Согласование и утверждение концепции работы кластерной ассоциации				
Подготовка дорожной карты развития кластера				
Разработка алгоритма действий по реализации совместных инициатив участников кластера в сферах				
	Проведение регулярных обучающих семинаров, встреч и конференций, с привлечением экспертов			
	Поддержка постоянного эффективного взаимодействия между всеми участниками ассоциации			

Мероприятия по кадровому обеспечению кластера

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Определение потребности в кадрах, определение стандартов, разработка программы подготовки				
	Мониторинг кадрового обеспечения, формирование и обновление сквозных образовательных программ, организация целевой подготовки и переподготовки по приоритетным направлениям			
Формирование ассоциации выпускников				

Формирование сквозных образоват. программ				
	Организация целевой подготовки специалистов			
Привлечение партнеров				
	Создание ресурсного центра подготовки кадров			
	Возмещение части затрат на повышение квалификации, проведение семинаров по обмену опытом, проведение смотров и конкурсов, разработка и внедрение мер по повышению привлекательности кластера для работников			
Передача полномочий о формировании квоты на специалистов региону, пересмотр перечня спец.				
	Выплата единовременного подъемного пособия молодым специалистам в АПК			

Мероприятия по упрощению доступа к финансированию

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Разработка программы партнерства с банками: фин. продукты, инструменты снижения рисков				
	Запуск пилотного цикла финансирования компаний			
Развитие конкуренции в финансовом секторе за счет привлечения новых игроков в регион, подписание договоров о партнерстве				
Расширение использования инвестиционных налоговых кредитов, расширение участия администрации региона в получении финансирования из федеральных источников под отдельные проекты, нацеленные на развитие кластера				

	Создание сети микрокредит-ных организаций в районах области, привлечение финансовых институтов для вхождения в капитал МКО		
	Комплексное кредитование предприятий		

Мероприятия по содействию продвижению региональной продукции

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Создание коллективного регионального бренда, исследование рынка, стратегия, партнерства				
	Организация мероприятий по продвижению продукции под брендом, организация социальной рекламы, организация региональных и зарубежных выставок омской продукции, организация торговых миссий, организация и поддержание информационного ресурса об омской продукции			
Создание региональной сбытовой компании на условиях ГЧП, партнерская сеть				
	Взаимодействие с торговыми сетями, организация оборудованных рынков с открытым доступом			
	Компенсация части затрат по выходу на экспорт, экспортные кредиты, субсидирование сертификации экспортируемой продукции, субсидирование страхования экспортных рисков			
Информационная поддержка в реализации выхода на экспорт (анализ рынков, определение экспортных маршрутов, обучение специалистов экспортной деятельности)				

Мероприятия по совершенствованию механизмов поддержки

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Пересмотр критериев субсидирования, переход от заявочного к фактическому субсидированию				
	Выделение субсидий наиболее эффективным кооперативам с последующим распределением между предприятиями, субсидирование % ставки по инвестиционному и краткосрочному кредиту, биотехнологий, инновац. проектов, затрат на уплату страховой премии, проведение фитосанитарных мероприятий, содержание хозяйств			
Создание фонда поддержки сельского хозяйства, фонда посевных инвестиций				
	Прямая поддержка доходов отдельных сельхозпроизводителей, Несвязанная поддержка отдельных видов деятельности			
	Запуск программы по информированию предприятий о мерах поддержки			

Мероприятия по повышению эффективности использования земель

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Инвентаризация земель, организация мониторинга почв, кадастровое регулирование				
	Мониторинг состояния почв			
Введение система санкций за неэффективное использование почв				
	Стимулирование многолетних насаждений и ухода за ними, внесения удобрений, возврата земель в оборот, субсидирование обновления мелиоративных систем, приобретения средств химизации			

Мероприятия по поддержке перерабатывающих производств

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выделение «лучших практик» в сфере переработки сельхозпродукции				
	Софинансирование внедрения систем сквозного контроля качества продукции, помощь в улучшении деятельности (софинансирование сертификации ISO, HACCP), софинансирование обучения персонала стандартам качества и технологиям эффективного производства			
	Обеспечение устойчивости внутренних сырьевых источников, сотрудничество предприятий с НИИ и университетами в части НИОКР в пищевой промышленности, развития биотехнологий			
	Установление «плавающей» ставки налога на прибыль в зависимости от уровня развития компании, частичная компенсация затрат на подключение к сетям и строительство инфраструктуры, поддержка развития крупных аграрных холдингов			

Мероприятия по развитию семеноводства и племенного скотоводства

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Оценка текущего-уровня развития семеноводства, за-ключение договоров на поставку				
	Субсидирование развития семенных и племенных хозяйств области, Субсидирование части затрат на приобретение элитных семян и закупку племенного скота. Субсидирование выращивания рыбопосадочного материала.			
Привлечение производителей семенного/племенного материала, лицензионные соглашения				
			Рассмотрение целесообраз-ности создания собственного селекционного центра	
	Субсидирование выращивания кормовых культур и префе-ренции для производителей комбикормов			

Мероприятия по созданию агропромышленного парка

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Концепция промпарка, подбор площадок, подбор управляющей компании				
	Разработка бизнес- плана парка, оценка окупаемости, решение о застройке			
	Создание промпарка			
		Сфокусированное привлечение российских и международных резидентов, заключение договоров, получение разрешений, передача прав на участки		
	Сотрудничество с финансовыми организациями по привлечению финансирования			
	Организация услуг для резидентов парка			
	Разработка генплана промышленного парка			
	Организация строительства парка и обеспечения его необходимой инфраструктурой			
			Управление и эксплуатация парка	
	Поддержка развития интегрированного комплекса по глубокой переработке продукции			

Мероприятия по развитию новых сегментов

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Оценка привлекательности потенциальных сегментов				
Разработка стратегий развития сегментов				
	Поддержка существующих (пилотных) предприятий в приоритетных сегментах, стимулирование диверсификации производств существующих компаний, поддержка в выходе в новые товарные сегменты, привлечение компаний в новые сегменты			
Организация обмена опытом по развитию новых сегментов				

Мероприятия по привлечению перерабатывающих компаний и инвестиций в кластер

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Поддержка в выборе местоположения предпр.				
Льготный режим для инвесторов				
	Информационное обеспечение программы привлечения инвестиций			
Проведение встреч с инвесторами, проработка предложений, проведение инвестсовата				
Подписание договора, подготовка решений на размещение производства				
	Обеспечение регистрации новых сортов сельхозкультур, средств защиты и агротехники для сельскохозяйственных производств			

Мероприятия по обеспечению техникой сельскохозяйственных производителей и переработчиков

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Создание государственной компании по сдаче в аренду техники				
	Организация предоставления сельскохозяйственным переработчикам техники в аренду по льготным тарифам, сервисных услуг, софинансирование обновления техники, поддержка сельхозкооперативов			
Выбор поставщиков, заключение договоров				
	Взаимодействие с поставщиками, поддержка собственных производителей сельхозтехники (совместные предприятия)			
Проведение агротехнических выставок и участие в выставках в других регионах / странах				

Мероприятия по развитию растениеводства в защищенном грунте

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выбор площадки с развитой инфраструктурой для организации тепличных хозяйств				
	Субсидирование части затрат на реконструкцию тепличных комплексов, субсидирование части затрат на текущее потребление энергоносителей. Возмещение части затрат на приобретение оборудования			
Введение дифференцированных тарифов на потребление электроэнергии «день/ночь»				
Изучение отечественных и зарубежных лучших практик растениеводства в закрытом грунте				

Мероприятия по созданию сети сервисных центров по оказанию услуг сельскохозяйственным организациям

конец 2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Разработка модели и стратегии сервисных центров, выбор оптимального размещения				
Выбор управляющих комитетов, заказ на подготовку специалистов, создание информационного ресурса				
Выбор партнерских организаций - поставщиков услуг				
			Организация работы и софинансирование текущих расходов центров сервисных услуг	

Приложение С

Ключевые элементы региональных коллективных брендов, включая систему обеспечения качества

№	Элементы	Содержание элементов
1	Маркетинговая стратегия	Адекватная стратегия Система мониторинга Процесс мониторинга
2	Система качества	Адекватные сегменты продукции Рыночная ценность коллективного бренда и конкурентные преимущества Каналы распространения
3	Администрирование и авторские права	Права и обязанности обладателя бренда Авторские права Процесс получения и потери бренда

4	Продвижение	Программа продвижения Роли участников Финансирование Управление Мониторинг
5	Логотип	Логотип и другие атрибуты Упаковка

Приложение Т

Реализация обменных функций в составе агрохолдинга «Агрокомплекс «Ударный», тыс. руб.

Организация	Обменные функции			Итого	
	Покупка материально-технических ресурсов	Продажа молока и продуктов его переработки	Координация рыночной деятельности	Сумма затрат, тыс. руб.	Удельный вес бизнес-единиц, %
Управляющая компания АК «■ Ударный»	0	0	783	783	50,4
Бизнес-единицы АК «■ Ударный» в том числе:	105	509	158	772	49,6
Горьковский молзавод	0	0	0	0	0,0
Октябрьский комплекс	0	0	0	0	0,0
МТС	105	0	0	105	6,8
Советский ХПП	0	0	0	0	0,0

Свинокомплекс «■Ударный»	0	0	0	0	0,0
Региональная сеть продовольственных магазинов	0	265	114	379	24,4
Городская сеть продовольственных магазинов	0	244	44	288	18,5
Экономический эффект СЭ в.и	105	509	941	1555	100,0

Приложение У

Реализация производственных функций в составе агрохолдинга «Агрокомплекс «Ударный», тыс. руб.

Организация	Производственные					Итого	
	Содержание и кормление	Доеение коров	Первичная обработка молока	Транспортировка молока	Переработка молока	Сумма затрат, тыс. руб.	Удельный вес бизнес-единиц, %
Управляющая компания АК «Ударный»	0	0	0	0	0	0	0,0
Бизнес-единицы АК «■Ударный»	2675	826	499	278	833	5111	100,0
Горьковский молзавод	0	0	0	278	833	1111	21,7
Октябрьский комплекс	1161	443	286	0	0	1890	37,0
МТС	455	383	213	0	0	1051	20,6
Советский ХПП	1059	0	0	0	0	1059	20,7

Свинокомплекс «■Ударный»	0	0	0	0	0	0	0,0
Региональная сеть продовольственных магазинов	0	0	0	0	0	0	0,0
Городская сеть продовольственных магазинов	0	0	0	0	0	0	0,0
Экономический эффект СЭ в.и	2675	826	499	278	833	5111	100,0

Приложение Ф

Реализация обслуживающих функций в составе агрохолдинга «Агрокомплекс «Ударный», тыс. руб.

Организация	Обслуживающие						Итого	
	Финансовое обслуживание	Лизинг	Информационно- консульт. обслуживание	Правовое обслуживание	Стандартизация и сертификация	Снижение риска	Сумма затрат, тыс. руб.	Удельный вес бизнес-единиц, %
Управляющая компания АК «■Ударный»	242	40	202	161	81	81	807	64,4
Бизнес-единицы АК «Ударный» в том числе:	0	119	0	0	147	181	447	35,6
Горьковский молзавод	0	0	0	0	117	29	146	11,6

Октябрьский комплекс	0	0	0	0	0	0	0	0,0
МТС	0	0	0	0	149	0	149	11,9
Советский ХПП	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Свинокомплекс «■Ударный»	0	0	0	0	152	0	152	12,1
Региональная сеть продовольственных магазинов	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Городская сеть продовольственных магазинов	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Экономический эффект СЭ в.и	242	159	202	161	228	262	1254	100,0

Приложение 3

Ассортимент молочной продукции молокоперерабатывающих предприятий Омской области

Компания	Продукция	
	молочная	кисломолочная
«МАНРОС М» ФИЛИАЛ ОАО «ВБД» (Омск)	Масло	Ацидофилин
	Молоко	Бифидок
	Сливки	Варенец
		Кефир
		Простокваша
		Ряженка
		Сметана
		Сыр
		Сухие закваски
		Творог
ООО «ВНИМИ-Сибирь» (Омск)	Масло	Биолакт
	Молоко	Бифидин
		Желе
		Йогурт
		Кефир
		Сметана
Казенное предприятие Омской области «Центр питательных смесей» (Омск)		Пролакта
		Простокваша
		Пудинг
		Сметана
		Сыворотка
		Творог

Филиал ООО «Юнилевер Русь» (Омск)	Мороженное	
ООО «Молочная река» (Омск)	Масло	Кефир
	Молоко	Ряженка
		Сыр
		Творог
ООО «Калачинский молкомбинат» (Калачинский)	Масло	Варенец
	Молоко	Кефир
		Ряженка
		Сметана
		Снежок
		Сырковая масса
		Творог
ООО «Кормиловский молзавод» (Кормиловский)	Масло	Кефир
	Молоко	Сыр
	Молоко сгущ.	Сметана
	Молоко сухое	Творог
	Пасты масляные	
	Сливки	
ООО «Любинский молочноконсервный комбинат» (Любинский)	Масло	Бифилайф
	Молоко	Йогурт
	Молоко сгущ.	Кефир
	Молоко топл.	Ряженка
	Мол.консервы	Сметана
	Сливки	Снежок
	Сухое молоко	
ООО «Маслосыркомбинат-С» (Мо скаленский)	Молоко	Сыр
	Сливки	Творог
ООО «СЫРОДЕЛ» (Москаленский)		Сыр

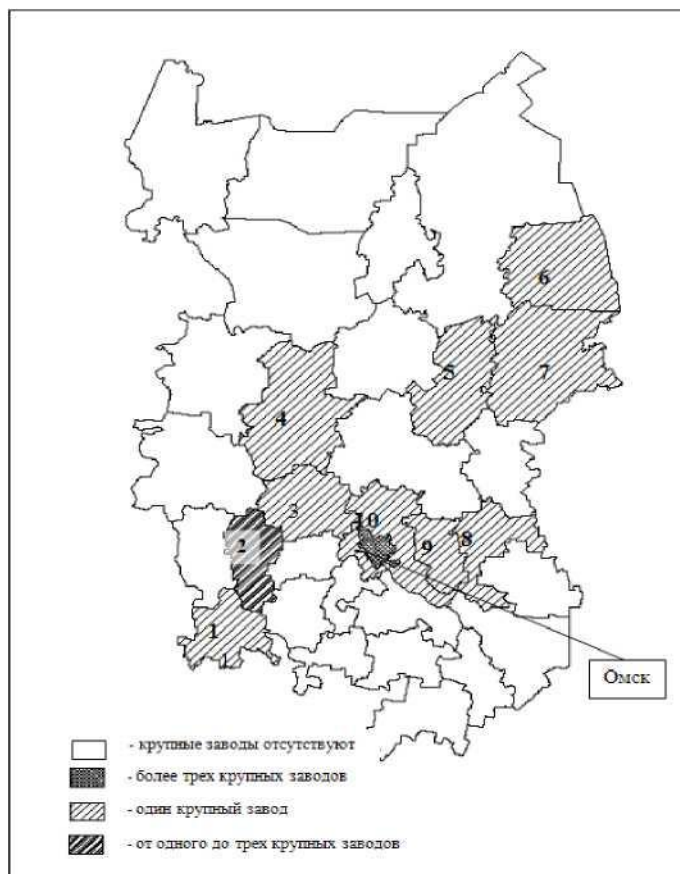
ООО «Москаленский сыродел» (Москаленский)		Сыр
СППК «Маяк» (Москаленский)	Масло	Сыр
ООО «Лузинское молоко» (Омский)	Масло	Бифидок
	Молоко топленое	Бифилайф
	Молоко	Кефир
	Сливки	Простокваша
	Сливочные десерты	Ряженка
		Снежинка
		Творог
ООО «Сибиряк» (Полтавский)	Масло	Кефир
	Молоко	Сыры плавленые
	Молоко сухое	Сыры полутвердые
		Сыры рассольные
		Сыры сычужные твердые
ОАО Маслодельный завод «Седельниковский» (Седельниковский)	Масло	Сметана
	Молоко	П-ф сырного зерна
ООО Маслосыркомбинат «Тюкалинский» (Тюкалинский)	Масло	Сыр
	Молоко	
	Сгущенное молоко	
	Сыворотка	
ОАО «АФ Екатеринославская» (Щербакульский)	Молоко	Кефир, сметана

Матрица производства продукции крупнейшими молокоперерабатывающими предприятиями Омской области

	Ацидофилн	Биолакт	Биолакс	Биолакт	Биолакт	Варенец	Желе	Йогурт	Кефир	Масло	Насты	Молоко	Молоко сухое	Мол. сгущенное	Мол. топленое	Сыворотка	Мол. консервы	Мороженное	Полуфабрикат	сырного зерна	Пропакта	Простокваша	Пулинг	Ряженка	Сливки	Сливочные	десерты	Сметана	Снежок	Сухое бак.	Сухое бак. и	Сыр твердый	Сыр	Сырковая масса	Сыры плавленые	Сыр рассольный	Сыры сгущенные	Сыры твердые	Творог		
"АФ Екатеринославская"																																									
"ВНИИМ-Сибирь"																																									
"Калачинский молкомбинат"																																									
"Кормиловский молзавод"																																									
"Дузинское молоко"																																									
"Любинский мкк"																																									
"МАНРОС М"																																									
"Маслосыркомбинат-С"																																									
"Молочная река"																																									
"Москаленский сыродел"																																									
"Новологичное"																																									
"Сибиряк"																																									
"Сыродел"																																									
"Центр питательных смесей"																																									
Маслодельный завод																																									
"Седельниковский"																																									
Мяслосыркомбинат																																									
"Токалинский"																																									
"Маяк"																																									
"Юнисвер Русь"																																									

Приложение 3

Территориальное размещение крупных молочных заводов в районах Омской области



1 - Полтавский, 2 - Москаленский, 3 - Любинский, 4 - Тюкалинский, 5 - Большереченский, 6 - Седельниковский, 7 - Муромцевский, 8 - Калачинский, 9 - Кормиловский, 10 - Омский.

Приложение 3

Конкурентный анализ рынка переработки молока Омской области

Компания	Район	Основные рынки сбыта	Конкуренты
«Любинский мкк»	Любинский	г. Омск, Киргизия, Узбекистан, Казахстан, Монголия	«Лузинское молоко», «ВНИМИ-Си- бирь», «Калачинский молкомбинат», «МАНРОС-М», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «Центр питательных смесей», «Маслосыркомбинат-С», «АФ Екатеринославская»
«МАНРОС-М»	г. Омск	г. Омск	«ВНИМИ-Сибирь», «АФ Екатеринославская», «Калачинский молкомбинат», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «Маслосыркомбинат-С», «Центр питательных смесей», «СЫРОДЕЛ», «Москаленский сыродел»
«Маяк»	Муромцевский	г. Омск	«Калачинский молкомбинат», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «ВНИМИ-Сибирь», «МАНРОС-М», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «СЫРОДЕЛ», «Москаленский сыродел»
«Маслосыркомбинат-С»	Москаленский	г. Омск	«ВНИМИ-Сибирь», «АФ Екатеринославская», «Калачинский молкомбинат», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «МАНРОС-М», «СЫРОДЕЛ», «Москаленский сыродел», «Центр питательных смесей»

«Сибиряк»	Полтавский	г. Омск	«Калачинский молкомбинат», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «ВНИМИ-Сибирь», «МАНРОС-М», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «АФ Екатеринославская», «Маслосыркомбинат-С», «Кормиловский молзавод», «СЫРОДЕЛ», «Москаленский сыродел»
«Калачинский молкомбинат»	Калачинский	г. Омск	«МАНРОС-М», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «ВНИМИ-Сибирь», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «Маслосыркомбинат-С», «АФ Екатеринославская»
«Юнилевер Русь»	г. Омск	г. Омск	Крупные местные производители-конкуренты отсутствуют
Маслодельный завод «Седельниковский»	Седельниковский	г. Омск	«Калачинский молкомбинат», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «ВНИМИ-Сибирь», «МАНРОС-М», «Сибиряк», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «АФ Екатеринославская», «Маслосыркомбинат-С»
«Кормиловский молзавод»	Кормиловский	г. Омск	«МАНРОС-М», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «Калачинский молкомбинат», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «АФ Екатеринославская», «Маслосыркомбинат-С», «ВНИМИ-Сибирь», «Москаленский сыродел», «СЫРОДЕЛ», «Маяк», «Центр питательных смесей»
«ВНИМИ-Сибирь»	г. Омск	г. Омск	«МАНРОС-М», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «Калачинский молкомбинат», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «Центр питательных смесей», «АФ Екатеринославская», «Маслосыркомбинат-С»

«Лузинское молоко»	Омский	г. Омск	«Любинский мкк», «Калачинский молкомбинат», «МАНРОС-М», «ВНИМИ-Сибирь», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «Кормиловский молзавод», «Маслосыркомбинат-С», «АФ Екатеринославская», «Центр питательных смесей»
Масло сыркомбинат «Тюкалинский»	Тюкалинский	г. Омск	«Калачинский молкомбинат», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «ВНИМИ-Сибирь», «МАНРОС-М», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», «Маяк», «АФ Екатеринославская», «Маслосыркомбинат-С», «СЫРОДЕЛ», «Москаленский сыродел»
«СЫРО-ДЕЛ»	Москаленский	г. Омск	«Маслосыркомбинат-С», «Кормиловский молзавод», «Москаленский сыродел», «Сибиряк», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «МАНРОС М»
«АФ Екатеринославская»	Шербакульский	г. Омск	«МАНРОС-М», «Любинский мкк», «Калачинский молкомбинат», «ВНИМИ-Сибирь», «Кормиловский молзавод», «Маслосыркомбинат-С», «Сибиряк», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский»
«Молочная река»	г. Омск	г. Омск	«Калачинский молкомбинат», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «ВНИМИ-Сибирь», «МАНРОС-М», Маслодельный завод «Седельниковский», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «АФ Екатеринославская», «Маслосыркомбинат-С», «Кормиловский молзавод», «СЫРОДЕЛ», «Москаленский сыродел»
«Москаленский сыродел»	Москаленский	г. Омск	«Маслосыркомбинат-С», «Кормиловский молзавод», «СЫРОДЕЛ», «Сибиряк», Маслосыркомбинат «Тюкалинский», «Маяк», «МАНРОС М»

«Центр питательных смесей»	г. Омск	г. Омск	«ВНИМИ-Сибирь», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «МАНРОС-М», «Кормиловский молзавод», «Маслосыркомбинат-С»
«Новологиново»	Большереченский	г. Омск	«ВНИМИ-Сибирь», «Любинский мкк», «Лузинское молоко», «МАНРОС-М», «Кормиловский молзавод», «Маслосыркомбинат-С»

Приложение 3

Объем реализации молока по сельскохозяйственным организациям Омской области [11]

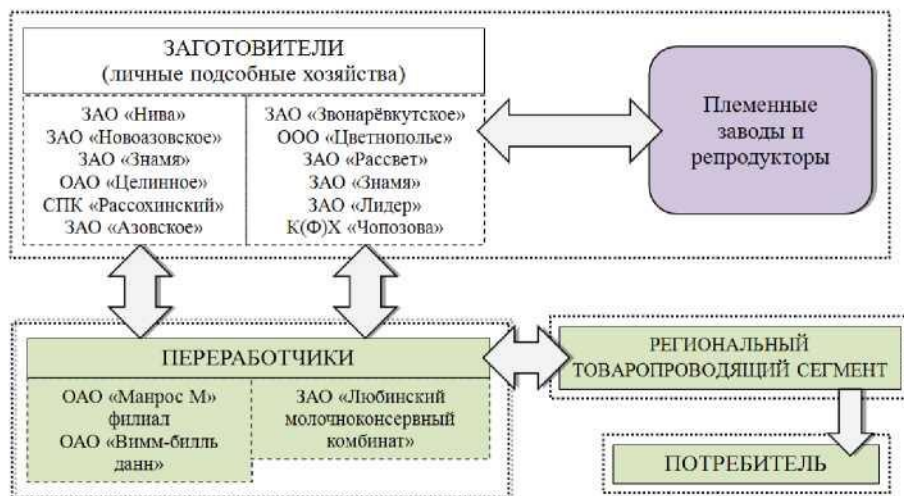
Природноклиматическая зона	Район	Объём реализация (тонн)					
		Всего	Сорт				
			высший	уд. вес, %	первый	уд. вес, %	второй, уд.вес, %
Северная лесостепная	Большеречен- ский	9716,5	8880,9	91,4	825,9	8,5	0,1
	Горьковский	4871,1	3365,9	69,1	1018,1	20,9	10,0
	Колосовский	194,0	0,0	0,0	189,0	97,4	2,6
	Крутинский	8732,3	8714,8	99,8	0,0	0,0	0,2
	Муромцевский	5381,2	4638,6	86,2	672,7	12,5	1,3
	Называевский	1057,0	0,0	0,0	828,7	78,4	21,6
	Саргатский	2922,8	935,3	32,0	1987,5	68,0	0,0
	Тюкалинский	1853,2	1729,0	93,3	92,7	5,0	1,7
всего		34728,1	28264,5	81,6	5614,6	16,1	2,3
Северная	Седельников- ский	1109,5	889,8	80,2	219,7	19,8	0,4
	Тарский	5873,7	5415,6	92,2	428,8	7,3	2,4
	Тевризский	1409,0	1380,8	98,0	4,2	0,3	0,6
	Усть-Ишимский	950,3	950,3	100	0,0	0,0	0,0
всего		9342,5	8636,5	92,4	652,7	7,0	0,6

Степная	Нововаршавский	8653,4	7762,1	89,7	891,3	10,3	3,5
	Одесский	3070,0	2013,9	65,6	1056,1	34,4	1,2
	Оконешников-ский	3124,0	2386,7	76,4	699,8	22,4	1,3
	Павлоградский	17843,0	17664,6	99,0	178,4	1,0	7,2
	Полтавский	16302,6	13743,1	84,3	1499,8	9,2	6,6
	Русско-полян-ский	11082,0	7026,0	63,4	3923,0	35,4	4,5
	Таврический	13146,0	12922,5	98,3	223,5	1,7	5,3
	Черлакский	11914,0	10639,2	89,3	655,3	5,5	4,8
	Шербакульский	13380,6	6262,1	46,8	7024,8	52,5	5,4
всего		98515,6	80420,2	81,6	16152,0	16,4	2,0
Южная лесостепная	Азовский	19456,0	16576,5	85,2	1634,3	8,4	7,8
	Исилькульский	23836,0	16566,0	69,5	4362,0	18,3	9,6
	Калачинский	6208,4	5115,7	82,4	1098,9	17,7	2,5
	Кормиловский	7259,0	4740,1	65,3	2141,4	29,5	2,9
	Любинский	8210,0	4852,1	59,1	3316,8	40,4	3,3
	Марьяновский	13593,0	12655,1	93,1	883,5	6,5	5,5
	Москаленский	17510,0	14113,1	80,6	1716,0	9,8	7,0
	Омский	9973,0	9843,4	98,7	89,8	0,9	4,0
всего		106045,4	84462,0	79,7	15242,7	14,4	5,9
итого		248631,6	201846,0	81,2	45095,0	18,1	0,7

Приложение 3

Омский агрокластер - сектор «Омский молпродукт»

Производство молока



Производство молочных продуктов

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19.07.2000) (ред. от 30.07.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 02.09.2010) [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

2 Федеральный закон от 16.07.1998 № 102-ФЗ (ред. от 17.07.2009) «Об ипотеке (залоге недвижимости)» (принят ГД ФС РФ 24.06.1997) [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

3 Федеральный закон от 24.07.2002 № 101-ФЗ (ред. от 08.05.2009) «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» (принят ГД ФС РФ 26.06.2002) [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

4 Федеральный закон от 09.07.2002 № 83-ФЗ (ред. от 23.07.2008) «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

5 Постановление Правительства РФ от 30.01.2003 № 52 «О реализации Федерального закона «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» (в ред. постановлений Правительства РФ от 29.08.2003 № 535, от 02.10.2003 № 611). [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mcx.ru/index.html?he id=734&doc id=7182>.

6 Постановление Правительства РФ от 25.07.2006 №458 (ред. от 14.04.2010) «Об отнесении видов продукции к сельскохозяйственной продукции и к продукции первичной переработки, произведенной из сельскохозяйственного сырья собственного производства» [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

7 Постановление Правительства РФ от 14.07.2012 N 717 (ред. от 15.04.2014) «О Государственной программе развития

сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы» [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

8 Постановление Правительства РФ от 15 июля 2013 г. № 598 «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года»

9 Постановление УХсъезда Советов СССР от 17 марта 1931 г., - М, 1931.

10 Приказ Минсельхоза РФ от 13.06.2001 № 654 «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций агропромышленного комплекса и Методических рекомендаций по его применению» [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

11 Приказ Минсельхоза РФ от 02.02.2004 № 73 «Об утверждении Методических рекомендаций по учету затрат в животноводстве» (вместе с «Методическими рекомендациями по бухгалтерскому учету животных на выращивании и откорме в сельскохозяйственных организациях») [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

12 Приказ Минсельхоза РФ от 06.06.2003 № 792 «Об утверждении Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях» [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

13 Приказ Минэкономразвития России от 21 апреля 2006 г. № 104 «Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций»

[Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

14 Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1663-р (ред. от 14.12.2009) «Об утверждении основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2012 года и перечня проектов по их реализации» [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

15 Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в молочном и мясном скотоводстве: (утв. Минсельхозом РФ) [Электрон. ресурс]. - СПС «КонсультантПлюс».

16 Указ Губернатора Омской области от 24 июня 2013 года № 93 «О Стратегии социально-экономического развития Омской области до 2025 года» [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.omskportal.ru>

17 Распоряжение правительства Омской области от 10 июля 2013 года №117-рп «О формировании и развитии приоритетных отраслевых кластеров и их секторов на территории Омской области»

18 Постановление правительства Омской области от 27 мая 2013 года N 121-п «Об утверждении программы Омской области «Развитие системы внутренней продовольственной помощи, базирующейся на продукции агропромышленного комплекса Омской области, на 2013 - 2016 годы» (с изменениями на 28 августа 2013 года)»

19 Адамов Н.А., О вопросах финансово-хозяйственной деятельности интегрированных структур / Н.А. Адамов, Т.А. Козенкова // Все о налогах. - 2008. - № 10. - С. 31.

20 Антонов Г. Формирование интегрированных образований в химии и нефтехимии России (маркетинговый подход) / Г. Ан-

тонов // Управление компаниями. [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.zhuk.net>.

21 Архипцева Л.М. Особенности холдингов как консолидированных налогоплательщиков. Л. М. Архипцева // Налог, политика и практика. - 2008. - № 5. - С. 17-36.

22 Береславская В.А. Методические аспекты формирования организационно-экономического механизма управления качеством молока и молочной продукции/ В.А. Береславская, Е.Е. Гамова, Э.М. Гамова // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - №10. - С. 39-44.

23 Бозиева Е.Р.Повышение эффективности производства мяса скота и птицы в сельскохозяйственных организациях региона/ Е.Р. Бозиева, Э.Ш. Карданова // Экон. анализ: теория и практика. - 2008. - № 19. - С.19-43.

24 Борисов А.Б. Большой экономический словарь/ А.Б. Борисов - М.: Кн. мир, 2002.

25 Бредихин, С. А. Технология и техника переработки молока / С. А. Бредихин, Ю. В. Космодемьянский, В. Н. Юрин. - М.: Колос, 2011. - С.- 400.

26 Бровченко Е.Д. Оптимизация параметров развития сельскохозяйственных предприятий в условиях государственного регулирования АПК: автореф. дис. канд. экон.. наук/ Е.Д.Бровченко - Воронеж, 2009.

27 Бухонова С.М. Комплексная методика анализа финансовой устойчивости организации / С.М. Бухонова, Ю.А Дорошенко, О.Б. Бендерская // Экон. анализ: теория и практика. - 2004. - № 7(22). - С. 8 - 15.

28 Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: пер. с англ./ Дж. Ван Хорн; под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Финансы и статистика, 1996.

29 Владимиров В.В. Стратегия кормопроизводства России/ В.В. Владимиров, В.П. Щеглов // Животноводство России. - 2006. - №12. - С. 8 - 10.

30 Владимцев Н.В. Субконтрактинг как форма производственной кооперации и интеграции управления компании / Владимцев Н.В., Денисова А.С.// Экон. анализ: теория и практика. - 2008. - № 8. - С.7-12.

31 Гатаулин А.М. Экономическая теория: толковый терминологический словарь / А.М. Гатаулин - М.: Колос, 1998. -248 с.

32 Гулиева С. Особенности учета животных в подсобных хозяйствах образовательных учреждений (Начало) / С. Гулиева // Бюджетные учреждения образования: бух. учет и налогообложение. - 2008. - №3. - С.34-40.

33 Дифференциация регионов России по природному потенциалу Колесняк А.А. Вестник КрасГАУ 2012. № 5. С. 61-65.

34 Ендовицкий Д.А. Системный подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации / Д.А. Ендовицкий, А.В. Ендовицкая // Экон. анализ: теория и практика. - 2005. № 5(38). - С. 7 - 13; № 6(39). - С. 2 - 7.

35 Елкин С.Е. Корпоративный менеджмент и управление процессом изменений / Елкин С.Е. // Человек и труд. -2010. - № 2. С. 62-63.

36 Елкин С.Е. Sustainable of economic development: management and strategy Устойчивое экономическое развитие: стратегический менеджмент/ Елкин С.Е. // Россия и Европа: связь культуры и экономики: Материалы IV международной научно-практической конференции (29 октября 2012 года). - В 2-х частях.-Ч.2./Отв. Редактор Наумов А.В. - Прага, Чешская Респу-

блика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2012, с.264-270

37 Епанчинцев В. Ю. Интегральный подход к управлению транзакционными издержками в молочном скотоводстве / В.Ю. Епанчинцев // Сибирская деревня: история, современное состояние, перспективы развития: сб. науч. тр.: в 3 ч. - Омск: Омскбланкиздат, 2010. - Ч. 3. - С. 73-79

38 материалы Междунар. науч.-практ. конф., 2 дек. 2010 г. - Омск: ВЗФЭИ, 2010. - С. 61-65

39 Епанчинцев В.Ю. Экономический механизм функционирования агрохолдинга в молочно-продуктовом подкомплексе АПК / В.Ю. Епанчинцев // Наука и общество: проблемы современных исследований: сб. науч. ст. / под ред. д-ра филол. наук А.Э. Еремеева. - Омск: Изд-во НОУ ВПО «Ом гуманитар. акад.», 2012. - С. 380

40 Животноводство Омской области: стат. сб. Территор. орган Федерал. службы гос. статистики по Ом. обл. - Омск, 2010

41 Завгородний В.И. Анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий / В.И. Завгородний, В.А. Скляр, И. Т.Трубилин М.: Агропромиздат, 1987.

42 Зинина Л.И. Эффективность развития молочно-продуктового подкомплекса и молочного рынка / Л.И. Зинина // Повышение социально-экономической эффективности агропромышленного производства: тез. докл. - Саранск, 2002. - С. 114 - 127.

43 Зотов В.П. Формы организации хозяйств в аграрном секторе экономики/ Грязнова Н.Л., Зотов В.П. Формы организации хозяйств в аграрном секторе экономики // Техника и технология пищевых производств. - 2012. - Т. 4. - № 27. - С. 185А-190.

44 Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде / Г.Б. Клейнер - М.: Экономика, 1997. - 288 с.

45 Ковалёва И.В. Вступление в ВТО: проблемы рынка сель-

скохозяйственной продукции И.В. Ковалёва Вестник алтайской науки. 2012. № 3-1. С. 78-79.

46 Колесняк А.А. Оценка продовольственно-ресурсного потенциала региона А.А. Колесняк, И.А. Колесняк Вестник КрасГАУ 2012. № 5. С. 25-27.

47 Колесняк А.А. Приоритеты в решении обеспечения региона продовольствием / А.А. Колесняк, А.В. Колесняк // Вестник Бурятской государственной сельскохозяйственной академии им. В.Р. Филиппова. - 2011. - № 4. - С. 118-122.

48 Корсак А.Б. Особенности системы обеспечения экономической безопасности мегаполиса / А.Б. Корсак // Налоги: спец. выпуск. - 2008. Янв. - С.39.

49 Коуз Р. Фирма, рынок, право / Р. Коуз М.: «Дело ЛТД» при участии изд-ва «Catallax», 1993. - С. 192.

50 Коханова Т.А. Анализ перспектив развития отдельных отраслей промышленности в свете вступления России в ВТО/ Т.А. Коханова // Управление компанией. - 2007. - № 12. - С.52.

51 Куек З.Н. Основные направления повышения эффективности интеграции хозяйствующих субъектов в агропромышленном комплексе региона: дис. ...канд. экон. наук / З.Н. Куек. - Майкоп, 2007.

52 Куликов Л.А. Преимущества и недостатки холдинговой модели организации бизнеса / Л.А. Куликов // Безопасность бизнеса. - 2008. - № 2. - С. 35-41.

53 Кундиус В.А. Диверсификация АПК - ключевой инструмент управления экономикой сельского муниципального образования (на материалах Бурлинского района Алтайского края)/ В.А. Кундиус, Н.И. Печух // Вестник Алтайского государственного университета. - 2011. - № 8. - С. 94 -97.

54 Кундиус В.А. Кластерный подход в реализации стратегии инновационного развития АПК региона/В.А. Кундиус //Экономика региона. - 2011. - № 4. - С. 117-133.

55 Кундиус В.А. Кластерный подход в управлении продовольственным обеспечением и размещением производства в регионах /В.А. Кундиус//АПК: экономика и управление. - 2011. - №4. - С. 15-20.

56 Кундиус В.А. Кластерный подход к инновационному развитию агропромышленного сектора экономики регионов/ В.А.Кундиус //АПК: регионы России. - 2012. - № 2. - С. 8-13.

57 Кундиус В.А. Теоретические аспекты формирования молочно-сырного кластера в Алтайском крае/В.А. Кундиус, И.В. Федулова, Ю.Е. Кузнецова //Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2011. - № 6. - С. 95-99.

58 Кундиус В.А. Экономика агропромышленного комплекса: учеб. пособие / В.А. Кундиус. - М.: КНОРУС, 2010. - 544 с.

59 Курочкина Л.П. Учет животных на выращивании и откорме в подсобном хозяйстве бюджетного учреждения / Л.П. Курочкина // Бух. учет в бюджет, и некоммерч. организациях. - 2006. - №18. - С. 16-19.

60 Кусакин И.А. Производство молока в России: современное состояние и тенденции / И.А. Кусакин // Животноводство России. - 2005. - № 5. - С. 5 - 7.

61 Левыкин В.Д. Управляющая компания в холдинге / В.Д. Левыкин, О.А. Шомко // Акционер. о-во. Вопр. корпоратив. управления. - 2004. - № 5 (12). - С. 31.

62 Лещева М. Г. Развитие интеграционных процессов в аграрной сфере экономики: автореф. дис д-ра экон.наук - Ставрополь, 2008. - 46 с.

63 Лизунов В.В., Соловьев А.А. Кластер и кластерные стратегии / Лизунов В.В., Соловьев А.А. // Омск: Изд. ИП Скорнякова Е. В., 2012. - 277 с.

64 Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. пособие / Н.П. Любушин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 423 с.

65 Маковецкая Т.В. Интеграция в системе отраслей перерабатывающей промышленности в условиях рыночных преобразований: дис. ...канд. экон. наук. - М., - 2003.

66 Максимова Ю. Предприятия-гиганты боятся перемен. / Ю. Максимова [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://yarcs.yartpp.ru>.

67 Маркарьян З.А..Экономический анализ хозяйственной деятельности / З.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко и др. - Ростов н/Д: Феникс, 2005.

68 Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.2, кн. 2: Процесс обращения капитала / под ред. Ф.Энгельса; пер. И.И. Скворцова-Степанова. - М.: Политиздат, 1978. - 648 с.

69 Мармазова С. И. Гражданско-правовые проблемы управления холдингом: дис. ... канд. юрид. наук / С. И. Мармазова. - М., 2003. - 181 с.

70 Мезенцева О.Е. Оценка экономической эффективности интеграции промышленных предприятий: дис. ...канд. экон. наук. - / О.Е. Мезенцева. - Тюмень, 2006.

71 Метелев К.А. Кластерное развитие: методология, практика применения / Метелев К.А. // СТЭЖ. Омск. - 2010. - №11. С.45-65.

72 Министерство сельского хозяйства Новосибирской области: офиц. сайт [Электрон. ресурс]. -Режим доступа: <http://mcsx>.

73 Митюкова Э.С. Заполняем новую декларацию по налогу на прибыль / Э.С. Митюкова // Главбух. Прил. «Учет в сел. хоз-тве». - 2006. - № 3. - С.36.

74 Михальченко А.К. Ведение расширенного воспроизводства в условиях интеграции/ А.К. Михальченко, А.М. Зубахин, А.И. Желтиков, Т.В. Елисеева, И.О. Утешева //Вестник НГАУ - 2012. - №1(22). - Ч.2. - С. 156-160.

75 Михальченко А.К. Оценка современного состояния сельскохозяйственного производства и продовольственного рынка в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах/ А.К. Михальченко, Е.В. Рудой, Е.В. Афанасьев, Н.В. Григорьев// Вестник НГАУ - 2012. - №1(22). - Ч.2. - С. 192-196.

76 Михальченко А.К. Повышение инвестиционной привлекательности молочного скотоводства / А.К. Михальченко, Т.В. Елисеева, А.П. Пичугин, Н.И. Востриков, П.П. Холодов // Вестник НГАУ - 2012. - №1(22). - Ч.2. - С. 160-164.

77 Мухина Е.Г. Особенности формирования и стратегии развития регионального молочно-продуктового подкомплекса: монография / Е.Г.Мухина. - Курган: Зауралье, 2007. - 340 с.

78 Народное хозяйство СССР 1922-1972гг.: юбил. стат, ежегодник. - М., 1972.

79 Никитин С.Н. Необходимость формирования интегрированных систем управления персоналом для современных адаптивных предприятий / С.Н. Никитин // Рос. экон. интернет-журнал. [Электрон. ресурс]. -Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Speakers0.htm#let_n_rus.

80 Новая обстановка - новые задачи хозяйственного строи-

тельства. Итоги первой пятилетки. О работе в деревне: отчет. доклад ХУПсъезду партии о работе ЦК ВКП(б) // Вопросы ленинизма. - М., 1937. - 374с.

81 Новый словарь иностранных слов / под ред. Е.Н. Захарченко, Л.Н. Комарова, И.В. Нечаева. - М., 2003. - 1086 с.

82 Овсянников С.Г Экономический анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий / С.Г.Овсянников Мн.: Вышэйш. шк., 1983.

83 Огвоздин В.Ю. Структура и принципы менеджмента / В.Ю. Огвоздин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 6. - С. 16.

84 Огвоздин В.Ю. Управление качеством и менеджмент / В.Ю. Огвоздин // Стандарты и качество. - 1993. - № 9. - С. 44-49.

85 Огнивцев С.Б. Проблемы АПК России и возможные пути их решения / Огнивцев С.Б. // Экономика с-х и перераб. предпр. - 2004. - № 7. - С. 4 - 9.

86 Осипов Ю.М. Теория хозяйства / Ю.М. Осипов М.: МГУ 1998.

87 Основные формы международной кооперации [Электрон. ресурс].- Режим доступа: <http://www.bolshe.ru>.

88 Особенности кредитования проектов в сфере молочного животноводства // Банковское кредитование. - 2007. - № 2. - С. 6-11.

89 Отчет о реализации инвестиционного проекта по комплексному развитию молочного животноводства в Чановском районе Новосибирской области. - Новосибирск, - 2010. - С. 21-54.

90 Панков В.В. Анализ и оценка состояния бизнеса. Методология и практика / В.В. Панков. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 208 с.

91 Парфенов И.А. Управление холдингом в нефтегазовом

комплексе (правовой аспект): дис. ... канд. юрид. наук. / И.А. Парфенов. - Тюмень, 1999.

92 Пичугин А.П. Обеспечение расширенного воспроизводства в молочном скотоводстве региона/ А.П. Балашов, А.П. Пичугин, Л.А. Овсянко, М.М. Габдрахманов // Вестник НГАУ - 2012.

- №1(22). - Ч.2. - С. 141-145.

93 Пичугин А.П. Повышение инвестиционной привлекательности молочного скотоводства / А.К. Михальченко, Т.В. Елисеева, А.П. Пичугин, Н.И. Востриков, П.П. Холодов // Вестник НГАУ - 2012. - №1(22). - Ч.2. - С. 160-164.

94 Пичугин А.П. Повышение технической обеспеченности сельского хозяйства в условиях рынка/ А.П. Пичугин, А.Т. Стадник, Д.М. Матвеев, М.Г. Крохта // Вестник НГАУ - 2012. - №1(22). - Ч.2. - С. 196-201.

95 Пичугин А.П. Стратегические направления развития молочного скотоводства в регионе на примере ЗАО «Племзавод «Ирмень»/А.П. Пичугин, М.Н. Федоров, А.А. Филичкин, С.Л. Кириллов, Тен Ен Дог// Вестник НГАУ - 2012. - №1(22). - Ч.2. - С. 222-229.

96 Планирование на предприятии АПК / К.С. Терновых, А.С. Алексеенко, А.С. Анненко и др.; под ред. К.С. Терновых. - М.: КолосС, 2007. - 333с.

97 Поленова С.Н. Стандартизация бухгалтерского учета: истоки, становление, принципы / С.Н. Поленова // Междунар. бух. учет. - 2010. - №10. - С. 20-27.

98 Политическая экономия: словарь/ под ред. М.И. Волкова и др.- М.: Политиздат, 1979. - 416 с.

99 Полтарыхин А.Л. Модель пространственной организации

регионального продуктового кластера / А.Л. Полтарыхин, В.А. Кундиус // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2010. - №6. - С. 56-57.

100 Полухин П.Ю. Оценка эффективности корпоративной интеграции в промышленно-производственной сфере: автореф. дис. ... канд. экон. наук / П.Ю. Полухин - М., 2007.

101 Попов А.А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике: дис. ...канд. экон. наук / А.А. Попов. - М., 2005.

102 Попова Л.В. Совершенствование методического обеспечения оценки финансового состояния сельхозтоваропроизводителей / Л.В. Попова, Л.А.Мелихова // Экон. анализ: теория и практика. - 2008. - №16. - С. 36-44.

103 Портной К.Я. Правовое положение холдингов в России: дис. ... канд. юрид. наук / К.Я. Портной. - М., 2003. - 197 с.

104 Проняева Л.И. Управленческий учет и инновационно-инвестиционная политика в АПК / Л.И. Проняева // Экон. анализ: теория и практика. - 2008. -№19. - С. 56.

105 Пухова Е.Ю. Организация бюджетирования на предприятиях молочной отрасли / Е.Ю. Пухова // Экон. анализ: теория и практика. - 2008. - № 17. - С. 33-41.

106 Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2006

107 Райн Б. Стратегический учет для руководителей / Б. Райн. - М.: ЮНИТИ, 1998.

108 Рахмилович В.А. Перевод федерального государственного унитарного предприятия на холдинговую форму отношений с его дочерними предприятиями / В.А. Рахмилович // Право и

экономика.

- 2002. - № 11. - С. 95.

109 Рачинский А.В. Особенности формирования учетной политики по единому сельскохозяйственному налогу для налогообложения / А.В. Рачинский, Е.Н. Шатина // Все для бухгалтера.

- 2009. - №3. - С.63.

110 Родионова О.А. Интеграция в сфере агропромышленного производства: тенденции, механизмы реализации: монография / О.А. Родионова; РАСХН. ВПИЭТУСХ. - М. 2000.- С. 174.

111 Романов А.Н. Об обложении единым сельскохозяйственным налогом (Окончание) / А.Н. Романов // Налог, вестн. - 2009. - № 8. - С.33-39.

112 Романова Н.П., Пономаренко О.М. (Омск, государственный аграрный университет) Рацион кормления как основа эффективного развития животноводства / Н.П. Романова, О.М. Пономаренко // Сибирская деревня: история, современное состояние, перспективы развития: сб. науч. тр.: в 3 ч. - Омск: Омскбланкиз-дат, 2010. - Ч. 3. - 500 с.

113 Ростроса, Н. К. Технология молока и молочных продуктов / Н. К. Ростроса - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Пищевая промышленность, 1980 г. - С. 192.

114 Рудой Е.В. Агропродовольственный рынок Сибири: особенности формирования и перспективы развития / Е.В. Рудой, Е.В. Афанасьев, С.М. Головатюк, Т.И. Утенкова // Сиб. вестн. с.-х. науки. - 2010. - №12. - С. 89-97.

115 Рудой Е.В. Методические аспекты разработки программ комплексного социально-экономического развития сельских поселений/ Е.В. Рудой, Л.В. Тю, П.Н. Волокитин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2009.

- №5. - С. 67-69.

116 Русак Н.А. Экономический анализ деятельности перерабатывающих предприятий АПК / Н.А. Русак М.: Агропромиздат, 1990.

117 Русак Н.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования / Н.А. Русак, В.А. Русак - Мн.: Вышэйш. шк., 1997.

118 Рэдхед Е. Управление финансовыми рисками : пер. с англ. / Е. Рэдхед, С. Хьюс. М.: ИНФРА-М, 1996.

119 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК / Г.В. Савицкая. - 7-е изд., испр.- Мн.: Новое издание, 2007. - 680 с.

120 Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая - М.: ИНФРА-М, 2005.

121 Савицкая Г.В. Экономический анализ / Г.В. Савицкая. - М.: Новое знание, 2006.

122 Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук - Киев: Изд. дом «Максимум», 2001.

123 Саксин А.Г. Интеграционный подход к управлению издержками предприятий нефтехимического комплекса / А.Г. Саксин // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - №33. - С. 37-50.

124 Свидинский А.А. Инновационные технологии производства молока и говядины: учеб. пособие / А.А. Свидинский, Н.И. Кузнец, Т.Д. Воронова и др. - Омск, 2010. - 417 с.

125 Сибирская Е.В. Содержание и особенности интегрированной системы экономических процессов / Е.В. Сибирская, Е.А. Ефимова // Экон. анализ: теория и практика. - 2009. - №33. - С. 51-58.

126 Сидорова Н.А. Земля - крестьянам, или Больше расходов сельхозпроизводителям! (изменения в исчислении ЕСХН с 1 января 2007 г.) / Н.А. Сидорова // Главная книга. - 2007. - № 1. - С.34.

127 Силантьев В. Холдинг по-русски: укрупнение на фоне разрухи / В. Силантьев, А. Сеглина, А. Носов. [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.samara.ru/paper>.

128 Скрипниченко В.А. Налоги и налогообложение / В.А. Скрипниченко - СПб.: Питер, БИНФА, 2008.

129 Смекалов П.Е. Анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий: учеб. для вузов / П.Е. Смекалов, Г. А. Ораевская М.: Финансы и статистика, 1991.

130 Смирнов Е.Е. Кредит малому бизнесу - кредит национальному благосостоянию / Е.Е. Смирнов // Банковское кредитование.

- 2006. - № 4. - С.42-51.

131 Солдатов М.Ю. Формирование организационно-производственной структуры агрохолдинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук./ М.Ю. Солдатов - М., 2009. - 23 с.

132 Стадник А.Т. Долгосрочное развитие сельскохозяйственного производства на региональном уровне/ А.Т. Стадник, С.А. Шелковников, Т.А. Стадник, Тен-Ен Дог, Н.В. Григорьев //АПК: экономика, управление. - 2011. - №.7. - С. 31-34.

133 Стадник А.Т. Долгосрочное развитие сельскохозяйственного производства на региональном уровне/ А.Т. Стадник, С.А. Шелковников, Т.А. Стадник, Тен-Ен Дог, Н.В. Григорьев //АПК: экономика, управление. - 2011. - №.7. - С. 31-34.

134 Стадник А.Т. Модернизация производства и повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций/ А.Т. Стадник, О.Н. Першина // Вестник НГАУ - 2012. - №1(22).

- Ч.1. - С. 174-178.

135 Стадник А.Т. Модернизация производства и повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций/ А.Т. Стадник, О.Н. Першина // Вестник НГАУ - 2012. - №1(22).

- Ч.1. - С. 174-178.

136 Стерлигов, Б. И. Экономика мясной и молочной промышленности / Стерлигов, Б. И., Заздравных А. В. - М.: КолосС, 2009. . - С. 335.

137 Стукач В. Конъюнктурные обследования в системе мониторинга / В. Стукач, М. Якубенко // Экономика сел. хоз-ва России. - 2007. - №11. - С. 32-33.

138 Стукач В. Ф. Мониторинг деятельности личных подсобных хозяйств сельского населения Омской области по состоянию на начало Пквартала 2006 года / В. Ф. Стукач, М. Н. Якубенко // Информ. бюл. «Агроинформ». - 2006. - №3(21). - С. 29-36.

139 Стукач В. Ф. Мониторинг потенциала личных подсобных хозяйств сельского населения (на материалах Омской области) / В. Ф. Стукач, М. Н. Якубенко // Современные тенденции развития АПК в России: материалы УМеждународ. науч.-практ. конф. молодых ученых Сиб. федер. округа / Краснояр. гос. аграр. ун-т. - Красноярск, 2007. - Ч. 2. - С. 250-254.

140 Стукач В. Ф. Развитие инфраструктуры, обслуживающей личные подсобные хозяйства / В.Ф. Стукач, М. Н. Якубенко // Изв. ОГАУ - 2007. - №4(16). - С. 134-138.

141 Стукач В.Ф. Информационно-консультационные услуги в АПК (региональный аспект): учеб. пособие / В.Ф. Стукач, В.М. Помогаев, С.Л. Петуховский. - Омск: Изд-во ОмГАУ, 2003. - 528 с.

142 Стукач В.Ф. Развитие инфраструктуры интегрированных

формирований (в АПК Омской обл.) // Вестн. науки Казах. гос. агротехн. ун-та им. С.Сейфуллина. - 2004. - Т.4, № 1. - С. 13-18.

143 Stukach V.F. Dairy cattle farming in rural areas: advantages of cluster interaction of organizations and households in production, processing, marketing Stukach, Victor end Yudina, Elena <https://EconPapers.repec.org/RePEc:pra:mprapa:77953>

144 The market of production services in agriculture: infrastructure; effective demand; segmentation; Integration models; Cooperatives in the field of industrial and agrochemical services Stukach, Victor and Stepanova, Tanyana and Hramzova, Natali March 2004 <https://econpapers.repec.org/RePEc:pra:mprapa:79225>

145 Stukach V.F. Infrastructural development of agricultural products in the republic of Kazakhstan/ Stukach V.F., Saparova G.K., Sultanova G.T., Saginova S.A. Экономика региона. 2019. Т. 15. № 2. С. 561-575.

146 Stukach, Victor. Problem-oriented analysis of transaction costs in the agricultural economy of the region: diagnostics, solution Stukach, Victor end Shumakova, Oksana Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education Omsk State Agrarian University, posted 05 Oct 2016/ <https://EconPapers.repec.org/RePEc:pra:mprapa:74280>

147 Стукач В.Ф. Хозяйствование при многоукладной экономике: учеб. пособие / В.Ф. Стукач. - Акмола: Кайнар, 1993. - 92 с.

148 Стулов И.В. Организационно-экономический механизм управления холдингами: дис. ... канд. экон. наук / И. В. Стулов - СПб., 2001. - 167 с.

149 Субконтрактация: метод. пособие для предпринимателей [Электрон. ресурс].- Режим доступа: <http://www.subcontract.ru>.

150 Субконтрактинг как одна из стратегий развития промышленного производства [Электрон. ресурс].- Режим доступа: <http://www.spx.ru>.

151 Тазетдинов М.Ф. Оценка экономической эффективности интеграции предприятий: дис. ...канд. экон. наук / М.Ф. Тазетдинов. - Казань, 2006.

152 Уильямсон О. Экономические основы капитализма / О. Уильямсон - Нью-Йорк: Свободная Пресса, 1985. - 326 с.

153 Филимонова Н.Г. Совершенствование территориально-отраслевой структуры сельского хозяйства региона/ Н.Г. Филимонова //Экономика сельского хозяйства России. - 2010. - № 1. - С. 80-87.

154 Филичкин А.А. Стратегические направления развития молочного скотоводства в регионе (на примере Новосибирской области): автореф. канд. экон. наук. / А.А. Филичкин - Новосибирск, 2010.

155 Формы годовой бухгалтерской и статистической отчетности ООО «АК «Ударный»»

156 Формы годовой бухгалтерской и статистической отчетности ООО «АПК «ВЕЛЕС»

157 Формы годовой бухгалтерской и статистической отчетности ООО «АПК «Титан»

158 Ходос Д.В. Инновационный потенциал и развитие предприятий аграрного комплекса/ Д.В. Ходос, О.И. Антамошкина, А.Н. Антамошкин, З.Е. Шапорова // Вестник КрасГАУ - 2010. - №11. - С. 23-29.

159 Ходос Д.В. Моделирование основных этапов формирования программы инновационного развития АПК/ Д.В. Ходос, О.И. Антамошкина, А.Н. Антамошкин // Вестник Сибирской государ-

ственной аэрокосмической академии им. академика М.Ф. Решетнева. - 2010. - №4. - С. 204-206.

160 Ходос Д.В. Региональная стратегия инновационного развития АПК /Д.В. Ходос, А.Г. Сидельников // Вестник КрасГАУ. - 2012. - №2. - С. 15-19.

161 Шабанов Т. Оценка ресурсного потенциала сельхозпредприятий // АПК: экономика, управление. 2003. - №6. - С. 72 - 75.

162 Шатраков А.Ю. Стоимость предприятий при интеграционном процессе / А.Ю. Шатраков, Н.И. Комков, А.А. Мерсиянов, М.А. Шамин - М.: Экономика, 2008. - 350 с.

163 Шафронов А. Оценка эффективности и потенциала сельскохозяйственного предприятия / А. Шафронов // АПК: экономика, управление. - 2006. - №2. - С. 63 - 66.

164 Шевченко И.В. Проблемы управления холдинговыми структурами в топливно-энергетическом комплексе России / И.В. Шевченко, А.В. Алексаян // Регион. экономика: теория и практика. - 2008. - № 32. - С. 2 - 6.

165 Шелковников С.А. Эффективность производства молока в Красноярском крае / С.А. Шелковников, Л.А. Овсянко, Н.В. Григорьев // Экономика и предпринимательство. - 2012. - №1. - С. 149-152.

166 Шиткина И.С. Правовое регулирование холдинговых объединений: учеб.-метод. пособие. - М.: Волтерс Клувер, 2007. - 264 с.

167 Шубин С.А. Разработка механизма формирования и оценки эффективности функционирования вертикально интегрированных структур: автореф. дис. ...канд. экон. наук./ С.А. Шубин М., 2007.

168 Шуклина З.Ф. Эффективность качества производства и

реализации молока / З.Ф. Шуклина // АПК: экономика, управление. - 2004. - № 8. - С. 66 - 71.

169 Щиборщ К.В. Интегрированная система управления промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - № 4. - С.25.

170 Эрнст С.А. Формирование агропромышленного кластера как основы процесса интеграции производственных предприятий: диссертация .кандидата экономических наук: 08.00.05/ С.А. Эрнст; - М., 2008. 240 с.

171 Юдина Е.В. Микрокластеры в развитии молочного скотоводства Омской области / Е.В. Юдина // Сибирская деревня: история, современное состояние, перспективы развития: сб. науч. тр.: в 3 ч. - Омск: Омскбланкиздат, 2010. - Ч. 3. - 500 с.

172 Юркова О.Н. Эффективность использования производственного потенциала сельскохозяйственных предприятий / О.Н. Юркова // Экон. анализ: теория и практика. - 2009. - №36.

173 Якимова Л.А. Механизм стратегического управления инновационными проектами на молокоперерабатывающих предприятиях/Л.А. Якимова, Е.И. Федорова/ Вестник КрасГАУ - 2012. - №8. - С.2

174 Якимова Л.А., Островских Т.И., Вернигор Н.Ф. Инновационная активность - как фактор стратегического развития предприятия//Вестник КрасГАУ. - 2013 - №1. - С. 8-11

175 Greer D.F. Industrial Organization and Public Policy. 3 rd. / D. F. Greer. - N.Y, 1992.

176 Ежеквартальный научный журнал. Региональные проблемы преобразования экономики. Устойчивое развитие Омской области: вчера, сегодня завтра - 2012. - №2 (32). С. 82 - 92.

177 Ежеквартальный научный журнал. Региональные пробле-

мы преобразования экономики. Продовольственная безопасность в контексте ВТО: региональный аспект - 2012. - №2 (32). С. 134 - 139.

178 Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.vniiesh.ru>

179 Министерство сельского хозяйства Омской области [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://msh.omskportal.ru/>

180 Министерство сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.mcх.ru/>

181 Сельскохозяйственный журнал «Переработка молока» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.milkbranch.ru>

182 Сельскохозяйственный портал «1001 тема» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://1001tema.ru>

183 Сельскохозяйственный портал «AGROXXI» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.agroxxi.ru/>

184 Сельскохозяйственный портал «АГРОИНФО» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://agroinfo.com>

185 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Омской области [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://omsk.gks.ru/>

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В РАЗВИТИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

1.1. Экономическая сущность интеграции в агропромышленном комплексе

1.2 Развитие интеграционных процессов в молочно-продуктовом подкомплексе АПК

1.3 Этапы формирования сектора переработки молока в Российской Федерации

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ РЕГИОНА

2.1 Современный уровень развития молочного сегмента АПК Омской области

2.2 Опыт функционирования интегрированных холдинговых структур в молочном скотоводстве региона

2.3 Сравнительный анализ эффективности использования ресурсов в интегрированных структурах различного типа

3 СОЗДАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

3.1 Организационно-экономический механизм агрохолдинга, обеспечивающий саморазвитие участников вертикально интегрированного формирования

3.2 Формирование молочного кластера в границах экономической зоны Омской области

3.3. Синергетический эффект интеграционных процессов в молочно-продуктовом подкомплексе АПК региона

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Приложения

Библиографический список